

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Впровадження інтегрованої системи оплати та організації праці
робітників з метою досягнення стратегічних цілей
підприємства ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.05.051.060.20.1

спеціальності 051 «Економіка»

ОПП «Економіка підприємства»

Мещанін Д. В.

Керівник: к. е. н., професор Афанасьєв М. В.

Рецензент: Директор з економіки і фінансів -
начальник ПЕВ та ПЗ ПАТ «ЗАВОД
ПІВДЕНКАБЕЛЬ» Кривенко О. О.

Харків – 2021 рік

РЕФЕРАТ

Дипломна магістерська робота містить 138 сторінок, 35 таблиць, 17 рисунок, список літератури з 51 найменувань, 4 додатки.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ З МЕТОЮ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Метою даної роботи є обґрунтування особливостей встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці в новому цеху з метою зацікавленості робітників на досягненні стратегічних цілей підприємства ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ».

Об'єктом дипломної роботи є процес запровадження інтегрованої системи оплати та організації праці в новому цеху на підприємстві. Предметом дипломної роботи є інструменти й методи запровадження інтегрованої системи оплати та організації праці в новому цеху на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були визначені завдання роботи:

- 1) узагальнити теоретичне підґрунтя встановлення системи оплати та організації праці на підприємстві;
- 2) проаналізувати стан та перспективи розвитку кабельної промисловості;
- 3) обґрунтувати передумови встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці на підприємстві;
- 4) провести аналіз процесу встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»;
- 5) запровадити інтегровану систему оплати праці обґрунтувати особливості організації праці в новому цеху на підприємстві.

Базою дослідження є ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ».

За результатами дослідження було запропоновано організаційно-методичні заходи щодо запровадження інтегрованої системи оплати та організації праці в цеху.

Рік виконання дипломної роботи 2021.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Формування мотивації в системі управління персоналом.....	11
1.2. Теоретичні та методичні засади розвитку інтегрованої системи оплати та організації праці на підприємстві.....	18
1.3. Іноземний досвід застосування й особливості мотивації та оплати праці на підприємствах.....	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВСТАНОВЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ "ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ".....	40
2.1. Аналіз стану ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» в системі перспектив розвитку кабельної промисловості.....	40
2.2. Загальна характеристика підприємства та стан фінансово-економічної діяльності.....	52
2.3. Аналіз ефективності системи оплати та організації праці в системі внутрішніх виробничих відносин на підприємстві.....	61
2.4. Оцінка персоналу за кінцеві результати роботи на основі методики КРІ.....	69
2.5. Формування системи мотивації персоналу та організації праці на підприємстві.....	78
2.6. Аналіз процесу встановлення системи оплати та організації праці на підприємстві.....	85
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	96
РОЗДІЛ 3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ЦЕХУ ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ».....	98
3.1. Аналіз передумов встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці для робітників в цеху по виробництву низьковольтних силових кабелів.....	98

3.2. Особливості організації праці в цеху.....	102
3.3. Розробка інтегрованої системи оплати та організації праці в цеху...	110
3.4. Планування показників діяльності підприємства з урахуванням нововведень.....	117
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	120
ВИСНОВКИ.....	122
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	124
ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена тим, що у сучасних умовах господарювання, що характеризуються динамічним розвитком ринку, дана тема набуває актуальності, так як надважливим індикатором стає результативність праці, яка здійснює великий вплив на ефективність виробництва. У зв'язку з цим, формування ефективної системи оплати та організації праці має великого значення для підприємства, адже забезпечує доцільне використання матеріальних і трудових ресурсів, що підвищує продуктивність праці, мотивацію працівників і їх зацікавленість на досягненні стратегічних цілей компанії. А так як саме від персоналу у більшій мірі залежать кінцеві результати виробництва, якість наданих послуг, виконання поставлених цілей та планів, то одним з основних та першочергових завдань вищого керівництва кожного суб'єкта господарювання є організація такої системи мотивації персоналу та організації праці, при якій працівник матиме насправді щире бажання ефективно працювати. У зв'язку з цим оцінка ефективності системи оплати праці, використання засобів на оплату праці на кожному підприємстві має велике соціально-економічне значення – від неї залежать не лише результати праці, а й добробут і соціальний статус працівників, моральний клімат у колективі. Застосування неефективної або несправедливої системи оплати призводить до зниження продуктивності праці, якості продукції, порушень трудової дисципліни, виникнення соціально-трудових конфліктів між працівниками і роботодавцем, що негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємства.

На сучасному етапі економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього слід сформувати ефективну систему мотивації праці, що відповідає ринковим умовам господарювання. Водночас сьогодні в Україні більшість підприємств використовують в якості заохочення свого персоналу тільки

оплату праці, що свідчить про необхідність дослідження та впровадження нових методик мотивування праці.

Метою магістерської роботи є обґрунтування особливостей встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці в новому цеху з метою зацікавленості робітників на досягненні стратегічних цілей підприємства ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ».

Завданнями магістерської роботи є:

узагальнити теоретичне підґрунтя встановлення системи оплати та організації праці на підприємстві ;

проаналізувати стан та перспективи розвитку кабельної промисловості ;

обґрунтувати передумови встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці на підприємстві;

провести аналіз процесу встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» ;

запровадити інтегровану систему оплати праці в новому цеху на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес запровадження інтегрованої системи оплати та організації праці в новому цеху на підприємстві.

Предметом є інструменти й методи запровадження інтегрованої системи оплати та організації праці в новому цеху на підприємстві.

В роботі застосовувалися наступні методи: узагальнення, аналіз, синтез, індукція, дедукція, функціональний аналіз, табличний аналіз, абстрагування, порівняння, графічний метод, спостереження(відкрите, довгострокове), вимірювання, статистичний, економіко-математичне моделювання, матричний та кореляційний аналіз.

Наукова новизна полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці для нового цеху з метою зацікавленості робітників у досягненні стратегічних цілей підприємства ПАТ "ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ".

Інформаційною базою для написання дипломної магістерської роботи є статистична звітність підприємства, наукова та навчальна література вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання, нормативно-правові акти та ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Формування мотивації в системі управління персоналом

Сталий розвиток бізнесу в даний час передбачає, серед іншого, використання ефективної системи мотивації персоналу як одного з важливих елементів управління персоналом підприємства. В кінцевому результаті мотивація передбачає зростання продуктивності робочої сили за рахунок матеріальних та нематеріальних стимулів, що надаються працівникам керівництвом компанії.

Тому формування ефективного мотиваційного механізму для працівників, який дасть змогу досягти основних цілей компанії в бізнесі, насамперед зростання прибутку, стає важливим завданням керівництва.

Основним елементом функціонування будь - якої компанії є її співробітники. Працівники (наймані працівники та керівництво) є фактором виробничої «праці», яка працює в бізнесі поряд із «землею» та «капіталом» - двома іншими факторами. Кінцевий результат діяльності, досягнення організаційних цілей, завдань та планів багато в чому залежить від рівня та ефективності людських ресурсів.

Мотивація людини, свідомо чи несвідомо, впливає з її потреб. Тому, визначивши мотивацію, можна стверджувати, що мотивація чи потреба - це внутрішній стан, недостача чогось чи скрутні часи, які змушують людину щось робити. Інший автор визначає мотивацію як бажання докласти значних зусиль для досягнення цілі організації, щоб ці зусилля були спрямовані на задоволення деяких особистих потреб.

Мотивація - це ланцюговий процес, який починається з почуття потреби, нестачі або позбавлення. Це супроводжується бажанням і призводить до напруги та дій до мети, результатом чого є поведінка руху до мети.

Безперервність цього процесу може привести до задоволення потреб. Тому мотивація заохочує і переконує людей щось робити. Однак мотивація відображає загальне бажання. Позиція покарання та заохочення як сильна мотивація є чіткою у всіх наукових дослідженнях. У зв'язку з цим матеріальна складова - гроші розглядаються як інструмент винагороди, але це не єдиний мотиваційний фактор.

Використовуючи стандартний метод мотивації персоналу, як фіксовану заробітну плату, менеджер не може зацікавити працівника ефективно працювати для більшої ефективності. Необхідно використовувати кілька мотиваційних факторів (адже у людини багато потреб, і вони не завжди обмежуються лише матеріальною винагородою). Неефективна система мотивації призводить лише до тимчасового успіху, в рамках перспективи з огляду на високий рівень конкуренції, неефективна система мотивації призводить до втрати у формі плинності висококваліфікованого персоналу через слабкий взаємозв'язок між інтересами компанії та її працівниками та соціально-психологічною напруженістю всередині компанії. Основне завдання ефективної мотивації персоналу це розробка та впровадження такої системи, яка зацікавить будь - якого працівника, незалежно від його місця в ієрархічній структурі, для отримання високого особистого результату, що, природно, сприятиме покращенню діяльності компанії в цілому. На сучасному етапі немає ідеальної системи мотивації, набір мотиваційних інструментів, які використовуються у діяльності компаній, часто не відповідають вимогам ринку, все це вимагає впровадження більш ефективного набору інструментів, що формують систему мотивації персоналу в компанія, альтернатива існуючій.

Мотивація - це умови, які змушують працівника направляти зусилля на вирішення проблем, так як він зацікавлений в цьому процесі; це система, в якій інтереси працівника аналізуються і використовуються в інтересах організації з боку роботодавця. Мотивація персоналу роботодавцем повинна бути вивчена, так як інакше можна буде концентрувати зусилля на тому, що працівника цікавить в першу чергу. Мотивація ґрунтується на системі стимулювання,

оскільки задоволення потреб можливо через застосування інструментів стимулювання. Загальна структура мотивації і фактори впливу на неї представлені на рис. 1.1. [21].



Рис. 1.1. Мотивація – як елемент системи управління персоналом

На рис. 1.1. показано, що мотивація може бути центральним елементом в управлінні персоналом, так як з боку організації вона є інструментом впливу на співробітників. Мотивація і стимулювання - двосторонній процес, в якому інтерес повинні бути і у самого працівника, і у організації. Як вже було визначено, виділяються матеріальні і нематеріальні системи стимулювання, що дозволяють виділяти і відповідні види мотивації. Нематеріальна мотивація неорієнтована на використання грошових коштів або винагород в матеріально - речовій формі, але вона враховує психологічні особливості колективу в цілому і конкретних працівників всередині нього. В такій системі важливий індивідуальний підхід до кожного працівника: якщо для однієї людини заохочення начальства - це важливий мотиватор, то для інших заохочення може розглядатися як нормальне ставлення в рамках виконання трудових обов'язків. Система нематеріальної мотивації широка й виразна і залежить від того, яку

політику організація реалізує в області управління персоналом, і в його елементі - стимулюванні [9].

У табл. 1.1 представлені основні теорії мотивації персоналу з основними положеннями відповідно до літературних джерел [15; 24; 27; 41; 46; 49].

Таблиця 1.1

Основні теорії мотивації персоналу

Мотиваційні теорії	Основні положення	Обмеження
1	2	3
Ф.Ю. Теолор Г. Лоуренс Г. Форд	Висока мотивація передбачає нормування та організацію праці, формування єдиних умов мотивації, відрядна оплата праці.	Основа - матеріальна винагорода. Внутрішня мотивація не враховується.
Теорія потреб за ієрархією А. Маслоу	Теорія ієрархії потреб Маслоу стверджує, що те, що спонукає людину виконувати певні функції чи поводитися певним чином, - це задоволення деяких внутрішніх потреб. Це фізіологічні потреби (їжа, повітря, секс тощо), потреби в безпеці та потреби у соціальній належності, самооцінці та самореалізації. За його словами, ці потреби домінують у свідомій поведінці індивідів на різних етапах життя, починаючи з найосновніших. Як тільки перші або найближчі потреби задовольняються, вони перестають домінувати і поступаються місцем наступним потребам в ієрархії.	Нечітке визначення критеріїв для зміни актуалізованих потреб; потреби не взаємозамінні, одне не може компенсувати іншого.
Теорія двох груп Ф. Герцберг (Теорія мотивації X і Y)	Деякі фактори в організації не обов'язково є мотиваторами, а скоріше гігієнічними факторами. Під гігієнічними факторами автор має на увазі підвищення зарплати, технічний нагляд, людські відносини, політику та ін. адміністрацію компанії чи організації; умови праці або фізичне середовище та безпека праці. За його словами, те, що справді мотивує працівника, - це його підвищення на робочому місці, довіра, надана йому керівництвом, що покладає на нього відповідальність за роботу, або передача деяких співробітників під опіку.	

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Макгрегор (1985) також розробив те, що він назвав теорією мотивації «X» та «Y»	Теорія Х каже, що людина за своєю природою лінива, бездіяльна, егоцентрична і відрізняється від організації. З іншого боку, теорія "Y" говорить про те, що людина не лінива і не бездіяльна, що для організації потрібно всього лише створити провідну атмосферу для роботи, і робота буде для неї такою ж природною, як гра або відпочинок.	Рівень оптимального задоволення потреб також не виправданий
Трифакторна модель Д. МакКлеланда	Три фактори (досягнення, співучасть, панування) впливають на поведінку людини. Потреби мають різний ступінь прояву.	Відсутність аналізу відносин та потреб взаємодії працівників
Процедурна теорія Л. Портер Е. Лоулер	Теорія спирається на опис моделі на основі п'яти змінних: зусиль, сприйняття, отриманих результатів, винагороди, ступеня задоволеності.	Чіткого пріоритету немає. Основний акцент - проблема очікування, справедливості оплати праці.
Теорія справедливості J.S. Адамс (1963)	Співвідношення винагороди та зусиль, співвідношення винагороди інших (при подібній роботі).	Можна відзначити, що фактори обмежені; передбачуваність ситуації несправедливості недостатні.

Загалом, необхідно відзначити складність і різноманітність концепції мотивації, що вимагає всебічного вивчення проблеми. Так само це поняття представлено різними поняттями: набором мотивів, набором об'єктивних та суб'єктивних факторів, процесом стимулювання, внутрішніми та зовнішніми рушійними силами тощо.

Мотивація може бути представлена як основна функція будь - якого адміністратора (менеджера), саме ця функція допомагає вплинути на персонал та його поведінку в компанії. Основні елементи мотиваційного процесу повинні включати: об'єкти мотивації, суб'єкти, зовнішні мотиватори, а також систему соціальних факторів.

Цілі мотивації можна поділити залежно від об'єкта: цілі, які ставить працівник; цілі, поставлені організацією. Якщо розглядати останні, то

основною метою мотивації є створення набору умов, що спонукають співробітників до дій, основним напрямком яких є максимальний ефект.

З точки зору працівника підприємства, основною метою мотивації є забезпечення їх особистих потреб. Відповідно, в системі мотивації персоналу кожна зі сторін має зацікавленість у досягненні особистих цілей.

Основні завдання мотивації персоналу:

- 1) вибудувати у працівників підприємства розуміння мотивації, розуміння сутності мотивації у процесі праці;
- 2) навчити персонал (а також управлінських осіб) основам поведінки в організації, насамперед психологічним основам;
- 3) сформувати серед менеджерів демократичний підхід до управління шляхом використання сучасних методів у процесі мотивації.

Можна виділити такі ключові фактори мотивації, представлені Т. А. Філіповою. [48]:

пряма мотивація - матеріальні, моральні та психологічні пропозиції для персоналу, основною метою яких відповідальність, відповідно головною метою мотивації в цьому контексті є запланований результат;

непряма мотивація - основною метою цього виду мотивації є зміна умов та обставин, що стосуються трудового процесу, з метою впливу на результат праці як окремо, так і колективно в цілому. В рамках цього виду мотивації використовуються: поліпшення умов праці, делегування повноважень, підвищення кваліфікації, а також інші мотиватори.

Система мотивації персоналу формується різними методами, вибір яких організацією здійснюється самостійно. Основні методи, які використовуються зазвичай включають:

- матеріальні методи;
- організаційна складова;
- морально-психологічний клімат.

Найпоширеніший метод - матеріальний, представлений різноманітними інструментами, використання яких в організації може здійснюватися як у

сукупності, так і окремо. У цій ситуації можна говорити про такі інструменти, як особисті надбавки (вони в основному виплачуються до посадових окладів); заохочувальні виплати; компенсаційні виплати; одноразові нагороди; системи пільг та компенсацій (у цій ситуації на рівні деяких підприємств можна говорити про соціальний пакет), а також можна використовувати інші інструменти.

Справедливий рівень матеріальної винагороди є мотиваційним чинником для ініціативи працівників під час формування зобов'язань цієї організації. Це також привабливий фактор для нових співробітників. Використання матеріальних методів та інструментів мотивації дозволить компанії досягти поставлених цілей та призведе до розширення її можливостей.

Також можливе використання організаційних методів мотивації персоналу підприємства, основним напрямком яких є забезпечення комфортних умов праці. У цій ситуації ми можемо представити інформацію про використання таких інструментів, як: участь у справах підприємства; навчання за рахунок організації; залучення до реалізації важливих стратегічних проектів; індивідуальний графік роботи; прийом до кадрового резерву тощо.

Отже, мотивація персоналу - це соціально-психологічний процес, який сприяє ефективній роботі співробітників. Це пов'язано з наявністю мотиваторів (або «заохочень»), які можна розглядати насамперед як матеріальні (це грошові стимули, такі як заробітна плата та премії, у деяких випадках штрафи та немонетарні заохочення та нематеріальні (формується ставленням керівництва до працівників). Реалізація цих стимулів є процесом стимулювання. У комплексі застосовані стимулюючі мотиватори, процес їх застосування та цілі застосування складають мотиваційну політику підприємства, спрямовану на підвищення продуктивності праці та одночасне утримання найцінніших працівників. У кожній організації мотиваційна політика будується по-своєму, і це залежить від складу персоналу, регіону, рівня зарплати на ринку, менталітет (внаслідок чого в різних країнах спільні підходи до мотиваційної політики можуть істотно відрізнятись).

1.2. Теоретичні та методичні засади розвитку інтегрованої системи оплати та організації праці на підприємстві

У ринковій економіці компенсація праці визначається взаємодією попиту та пропозиції на кожному ринку праці; відносна компенсація взаємодією відносного попиту та пропозиції. Заробітна плата - основний елемент компенсації на ринку економіки, є центром цієї дискусії, але взаємодія між заробітною платою та іншими елементами компенсації залежить від багатьох факторів.

Згідно з законодавством України [19], заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. При цьому структура заробітної плати є наступною:

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

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

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Таким чином, винагорода за працю формується з різних компонентів, що становлять єдине ціле у вигляді конкретного рівня кожного співробітника.

Система оплати праці на мікрорівні повинна бути побудована таким чином, щоб виконувати такі надважливі функції як: відтворювальна, вимірювальна, стимулююча, регулююча, соціальна, в симбіозі і достатній мірі.

Оплата праці - більш широке і загальне поняття в порівнянні з категорією "заробітна плата".

Стратегічною метою управління оплатою праці є розробка та впровадження стратегій оплати праці та політики, процесів та практики, необхідних для підтримки досягнення визначених цілей організації, допомогти залучити та утримати компетентних людей, забезпечити їх мотивацію й почуття їхньої цінності. Стратегія винагород має впливати з бізнес-стратегії та повинна бути інтегрована з іншими стратегіями управління людськими ресурсами, вона роз'яснює, що організація планує робити в довгостроковій перспективі для розробки та впровадження політики, практики та процесів винагороди, що сприятиме досягненню її результатів й бізнес-цілей [4]. Стратегія винагороди дуже важлива для організації, адже, потрібно завчасно визначити, яка саме винагорода й рівні оплати праці будуть використовуватися на підприємстві [25].

Політика оплати праці - одне з найважливіших рішень, яке буде приймати організація. Вони містять вказівки щодо впровадження стратегій винагороди та розробки й управління процесами винагород. Політика винагороди стосуватиметься, наприклад, рівня винагороди, відносного значення, що надається ринковим ставкам та власному капіталу, залученню та утриманню, співвідношенню винагороди до результатів бізнесу, загальній політиці винагород, ролі лінійних менеджерів, потреби залучення працівників до проектування системи оплати праці, необхідність інформування працівників про політику оплати праці, прозорість - публікація інформації про структури та процеси оплати праці для працівників тощо [4].

Регулювання оплати праці безпосередньо на підприємстві вимагає її відповідної організації, що забезпечує, з одного боку, гарантований заробіток за виконання норми праці незалежно від результатів діяльності підприємства, а з іншого боку, що погоджує заробіток з індивідуальними і колективними результатами праці.

Організація оплати праці на підприємстві - побудова системи її диференціації і регулювання за категоріями персоналу залежно від складності виконуваних робіт, а також індивідуальних і колективних результатів праці при забезпеченні гарантованого заробітку за виконання норми праці. Вона здійснюється в формах:

- розробки системи оплати праці;

- затвердження Положення про оплату праці, Положення про преміювання персоналу та ін.;

- встановлення трудових норм;

- тарифікації праці та працівників.

Мета організації оплати праці - забезпечення відповідності між трудовим внеском працівника і отриманої їм заробітною платою. Ефективна організація оплати праці передбачає виконання певних принципів, які служать економічними орієнтирами в матеріальному стимулюванні, в організації оплати їх праці. До таких принципів можна віднести [51]:

- відповідність міри праці в мірі його оплати;

- стійке зростання номінальної та реальної заробітної плати;

- матеріальна зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці;

- тісний взаємозв'язок величини оплати праці від розмірів доходів підприємства;

- відсутність дискримінації з оплати праці;

- гнучкість і оперативність системи винагороди;

- поєднання інтересів стимулювання трудового внеску та інтересів власників;

самостійність підприємств у встановленні розмірів заробітної плати працівників, в застосуванні різних форм і систем оплати праці;

оптимальна періодичність виплат заробітної плати (2 рази на місяць);

стимулювання продуктивності праці і раціональне використання ресурсів;

оптимальне поєднання заходів матеріального і морального стимулювання;

забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці в порівнянні з темпами зростання заробітної плати.

Так, сама система оплати праці включає як спосіб встановлення співвідношення між мірою праці та мірою винагороди за нього, на підставі якого будується порядок обчислення заробітку працівника (форма заробітної плати), так і конкретні розміри тарифних ставок, окладів (посадових окладів). У систему оплати праці включаються також умови, порядок виплати та розміри доплат і надбавок компенсаційного і стимулюючого характеру, премій.

Система оплати праці будь-якого роботодавця встановлюється відповідно до трудового законодавства і іншими нормативними правовими актами, що містять норми трудового права. Це означає, що умови оплати праці у кожного роботодавця повинні бути обґрунтовані на тих умовах, які передбачені законодавством України, указами Президента України, постановами Кабміну і іншими нормативними правовими актами.

Зокрема, необхідно з акцентувати увагу на тлумаченні визначення інтегрованої системи оплати праці, адже це доцільне об'єднання та координація декількох систем оплати праці з метою створення нової, яка враховує критерії оцінки ефективності як структурного підрозділу так і окремого робітника акцентуючи увагу на досягненні стратегічних цілей підприємства.

Основними перевагами успішного впровадження інтегрованої системи оплати праці є наступне:

прозорість – мотивація працівників напряму залежить від досягнення цілей підприємства;

обізнаність – робітники чітко розуміють свої цілі та задачі, які взаємопов'язані зі стратегічними цілями підприємства;

ефект від впровадження інтегрованої системи оплати праці може бути виражений у фінансових та кількісних показниках;

перспективність – можливість не лише отримання працівником премії, але й кар'єрне зростання;

матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб;

постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом підприємства.

Варто зазначити, що мотиваційна система із застосуванням інтегрованої системи оплати праці буде ефективною, при: правильно визначеній стратегії підприємства з зазначеною декомпозицією цілей компанії, встановленні показників, які є чітко сформованими та зрозумілими для працівника, але при цьому є взаємопов'язаними зі стратегічними цілями підприємства; раціональному виборі показників, які демонструють результативність підрозділу/ цеху й самих працівників; актуалізації системи, шляхом перегляду з урахуванням змін, що відбуваються на підприємстві.

Встановлення інтегрованої системи оплати праці та організації праці на підприємстві залежить від ефективності працівників та їх стимулів до роботи. Тому доцільно розглянути фактори, що мають прямий вплив на їх формування.

Перехідний стан економіки і господарства в сучасному світі вимагає досконалого наукового дослідження, а також виявлення проблем, пов'язаних управлінням і організацією праці. З кожним днем праця стає більш багатосторонньою і різноманітною, вона супроводжує людину протягом усього життя.

Навколишнє середовище змінювалася під впливом людини. Людські потреби завжди спонукали людей до розвитку і праці. Люди поступово збагачували свої знання, збільшували сферу і якість своєї трудової діяльності. Праця не залежить від будь-якої певної суспільної форми життя, тобто вона як

відношення людини до природи однакова для всіх громадських форм, для всіх способів виробництва, для будь-якого суспільного ладу [11].

Т. Ю. Базаров і Б. Л. Єр'оміна розглядають оцінку праці як – «заходи щодо визначення відповідності кількості і якості праці вимогам технології виробництва» [6].

Згідно з Драгомирецькою М. І. [15] під організацією праці, з одного боку, розуміється система виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва та один з одним, утворює певний порядок праці, що складається з різноманіття її елементів. З іншого боку, дії по встановленню, упорядкуванню або зміни порядку здійснення трудового процесу і пов'язаних з ним виробничих взаємодій працівників із засобами виробництва та один з одним. Організація праці являє собою форму, в якій відбувається реалізація економічних результатів праці. Тому організація праці розглядається як складова частина економіки праці.

Наука про організацію праці є сформульованим науковим положенням. Вона зародилася в кінці XIX століття і пов'язана з ім'ям американського вченого Ф. У. Тейлора. Він перший з усіх вчених, хто об'єднав задуми і спроби оптимізувати виробничі процеси в систему знань. Він поклав початок науці про організацію праці і виробництва, а також розробив методи аналізу трудових процесів, нормування праці та її оплати, принципи організації праці та управління підприємством.

Організація праці ґрунтується на пізнанні та використанні ряду точних наук, їх законів, методів і принципів. Математичні методи знайшли широке застосування при розробці нормативних матеріалів, які використовують при розрахунку норм праці, в методиках вивчення витрат робочого часу, при вдосконаленні організації робочих місць або визначенні чисельності співробітників.

Ще однією характерною рисою організації праці є широке використання аналітичного методу дослідження у вирішенні організаційних питань і розрахунках норм витрат праці. Поділ складних явищ на прості і найпростіші,

всебічне дослідження останніх і, нарешті, проектування їх раціональної структури і послідовності, тобто синтез складного явища, дозволяє знайти найбільш підходящі варіанти з усіх аспектів організації праці [15].

Для того щоб організація праці успішно виконувала свої завдання необхідно зробити акцент на природні науки і перш за все фізіологію, психологію праці та соціологію. Це пояснюється тим, що в ході трудового процесу процесі завжди проявляється мобілізація фізіологічних і психологічних функцій, витрата нервової і м'язової енергії. Таким чином, прагнення до отримання якомога більш високої продуктивності праці може бути виправдано, якщо існує оптимальна відповідність між змістом, організації праці, фізіологічними і психологічними вимогами.

Психофізіологічні зміни в людському організмі в результаті мають великий вплив на його працездатність, а також динаміку і продуктивність праці. В ході роботи працездатність людини змінюється, проходячи в процесі три фази - працездатність, стійкий робочий стан і період згасаючої працездатності [14].

Після розкриття сутності організації праці, необхідно встановити з яких складових частин або елементів складається порядок трудового процесу.

Згідно А. Я. Кибанова, організація праці на підприємстві містить наступні елементи [49]:

- 1) підбір, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників;
- 2) поділ праці, тобто розстановка працівників по робочих місцях і закріплення за ними певних обов'язків;
- 3) кооперація праці, тобто встановлення системи виробничого взаємозв'язку між працівниками;
- 4) організація робочих місць;
- 5) організація обслуговування робочих місць;
- 6) розробка раціональних прийомів і методів праці;
- 7) встановлення обґрунтованих норм праці;

- 8) створення безпечних і здорових умов праці;
- 9) організація оплати та матеріального стимулювання праці;
- 10) планування і облік праці;
- 11) виховання дисципліни праці.

Отже, одним з найбільш важливих елементів є підбір, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників. Робота з персоналом має пряме відношення до організації праці, так як без забезпечення належного рівня компетенції працівника, без його професіоналізму не варто розраховувати на будь-яку ефективну діяльність на виробництві.

1.3. Іноземний досвід застосування й особливості мотивації та оплати праці на підприємствах

Зарубіжний досвід є досить цікавим моментом у вивченні мотивації персоналу. На сучасному етапі в рамках активного процесу використання європейських стандартів багатьох вітчизняних організацій часто лежать в основі розвитку системи мотивації персоналу для використання успішного зарубіжного досвіду, які не враховують труднощі особливостей моделі та необхідності адаптувати його для конкретного підприємства. У цій ситуації виникає необхідність вивчення та систематизації основних аспектів мотивації персоналу у світовій практиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні зарубіжні моделі мотивації персоналу

Країна	Загальна характеристика системи мотивації	Основні фактори мотивації	Відмінні риси мотивації праці
1	2	3	4
Японія	Випереджаючі темпи зростання продуктивності щодо темпів зростання рівня життя та заробітної плати	До основних факторів можна віднести: стаж, вік, продуктивність праці; професійна майстерність.	Відмінними рисами є система довічної зайнятості (але в цій ситуації працівників можна перевести на іншу посаду як горизонтально, так і вертикально.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
США	Основою є матеріальні методи мотивації. Заохочується підприємницька діяльність.	Серед інших основних факторів можна назвати такі: якість роботи, висока кваліфікація, підприємницька діяльність.	Відмінними рисами є: заробітна плата (відрядна та погодинна); нагороди за безперебійну роботу, система подвійних ставок; участь у прибутках; тривалу експлуатацію обладнання та інструменту; дотримання технологічної дисципліни
Франція	Економічні інструменти широко використовуються (включаючи стратегічне планування в ринкових механізмах, сприяння конкуренції, гнучке оподаткування).	Ключовими факторами можна вважати: висока кваліфікація; інноваційні пропозиції (кількість); якість роботи; можливості мобілізації.	Відмінними рисами є: місячна оцінка роботи (професійна майстерність, якість, продуктивність); додаткові винагороди; індивідуальний платіж; ініціативи.
Німеччина	Людина - це вільна людина, яка усвідомлює свою соціальну відповідальність.	Основним фактором може бути якість.	Відмінними рисами є: наявність соціальних гарантій та стимулювання праці.
Швеція	Рішуча соціальна політика, спрямована на зменшення майнової нерівності.	Основним фактором може бути солідарна заробітна плата	Відмінними рисами є: наявність сильної соціальної політики; диференціація системи податків та пільг.

В рамках інформації, представленої в таблиці 1.2 щодо моделей мотивації персоналу, можна відзначити, що японська модель вважається найбільш гнучкою з усіх інших систем. Однак її існування будується на особливостях національної ментальності і вимагає від людей високого ступеня розвитку самосвідомості, пріоритету суспільних інтересів над особистими, а також готовності до певних «жертв» заради загального благополуччя, про що зазначає І.М. Гурова [11]. У більшості японських організацій матеріальне стимулювання ґрунтується на оплаті праці працівників. Сьогодні так звана «синтезована система оплати праці» є найпоширенішою, де заробітна плата формується з урахуванням чотирьох основних факторів (вік, стаж роботи, професійні навички та продуктивність праці), а основою для індивідуальної ставки праці є

вік та стаж роботи, для визначення тарифної ставки праці («ставки за кваліфікацією») служать професійна майстерність та продуктивність праці. Таким чином, використання норми робочої сили пов'язане з кваліфікації та трудового внеску працівника, а як зазначає Долгальова О. В. [13], яка стримує автоматичне зростання заробітної плати у зв'язку з показниками «трудоного стажу», що підвищує мотивацію до продуктивності праці.

Американська модель розглядає оплату праці як основу системи мотивації, яка ґрунтується на певних соціальних і культурних установках нації, тобто орієнтації на досягнення особистого успіху та високого рівня економічного добробуту кожної людини. Системи матеріального стимулювання трудової діяльності представлені тут різними модифікаціями погодинної оплати праці зі стандартизованими завданнями, доповненими різними формами преміювання.

Перевагами французького підходу є обізнаність співробітників про економічне становище компанії та сильний стимулюючий вплив на ефективність та якість роботи, що забезпечує саморегулювання фонду оплати праці (якщо виникають труднощі, воно автоматично зменшується, а організація спокійно переживає ринок зміни).

Англійська система спирається на дві модифікації системи оплати праці залежно від прибутку: грошову та акціонерну (передбачається часткова оплата у вигляді акцій), а також використання «коливальної» заробітної плати, яка повністю залежить від прибутку організації.

В результаті їх розгляду можна зробити висновок, що всі вони мають відмінні риси, що значною мірою обумовлено національними особливостями. Водночас серед різних систем можна знайти певну подібність методів.

Протягом багатьох років багато економістів та вчених досліджували такий механізм управління як система мотивації на основі КРІ, зокрема, О. В. Долгальова, Т. С. Ремесник – вони вивчали основні тенденції формування механізмів мотивації персоналу на торговому підприємстві на базі КРІ [13], В. Н. Яришина проаналізувала переваги та недоліки використання КРІ,

принципи системи реалізації [51], Бондарчук К. досліджував взаємозв'язок між поняттям «мотивація» та «мотивація в системі персоналу підприємств» [7], Тихомирова Т. П. – сформулювала підхід до побудови системи мотивації на основі збалансованої системи показники [47], Н. П. Макашева, А. С. Шильников – досліджували КРІ на практиці іноземні підприємства [29], Семикіна М.В. вивчала поняття «підприємства з трудовим потенціалом» та методи впливу на нього та ін.. [43].

Ефективно розроблена система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюватимуть окремого працівника або трудовий колектив в цілому до досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства [24].

Задля того, щоб ефективно керувати людиною, потрібно використовувати ефективну систему мотивації. Потреби породжують у свідомості працівника інтерес, а інтерес у свою чергу - мотиви. Відповідно, мотиви зумовлюють певну поведінку працівника, спонукають його до вчинення вчинків і дій для отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Для того, щоб дати людині правильну мотивацію для виконання своїх обов'язків, керівник повинен мати розуміння того, яких цілей потрібно досягти і на який період. Саме з такою метою розглядаються ключові показники ефективності, які є необхідними для оцінки роботи працівника.

Термін КРІ був вперше запропонований Пітером Друкером. КРІ – це система оцінки, яка допомагає організації в досягненні стратегічних і тактичних (оперативних) цілей. Цей інструмент дозволяє контролювати ділову активність працівників та компанії в цілому в режимі реального часу [51].

Узагальнення літературних джерел дало змогу запропонувати наступні вимоги до використання КРІ, задля нівелювання проблем з ефективності, а саме: вимірюваність, тобто здатність оцінити показник у вартісному вираженні; чіткість і простота вимірювання показників одним методом; зацікавленість працівників підприємства у підвищенні мотивації; досягненість та реальність

виконання; наявність контролю, тобто можливість впливу на показники; обмежена кількість показників.

Вчені Каплан Р. та Нортон Д. рекомендують використовувати при оцінці людських ресурсів більше 20 показників КРІ [33]. Панов М. пропонує використовувати не більше 10-15 показників КРІ, інакше менеджери будуть пригнічені плануванням [27].

Аналіз ключових показників ефективності різних науковців дозволив виділити ряд переваг використання КРІ, а саме: формулювання чітких цілей підприємства з конкретними цінностями й при цьому оперативний контроль результатів діяльності підприємства та можливість впливу на них; своєчасне реагування на складні ситуації; оцінка стану управління на підприємстві; виявлення успішних напрямків бізнесу; мотивація працівників на досягнення результатів; об'єктивна оцінка роботи працівників.

Розробка та впровадження системи КРІ – це складний процес, до якого потрібно поставитись серйозно та заплановано. Протягом багатьох років дослідження та практичне використання КРІ створили послідовність, яка вимагає впровадження системи КРІ. На основі загального розуміння послідовності впровадження КРІ на підприємстві, можна виокремити послідовність виконання наступних етапів, які представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи впровадження системи КРІ-мотивація

Порядок етапів	Зміст
1	2
1 етап	Узгодження рішення менеджерами найвищого рівня про впровадження системи КРІ - мотивація.
2 етап	Ініціювання команди проекту та розробка плану заходів, що встановлюють терміни проведення й очікувані результати, врахувавши розвиток системи КРІ - мотивація в ієрархії зверху вниз - від головної мети підприємства до цілей одиниць та функціонерів.
3 етап	Формулювання стратегії та цілей компанії, регулювання всіх процесів, які супроводжуватимуть систему КРІ – мотивація, на основі визначеного, будується «дерево цілей» підприємства.

Продовження табл. 1.3

1	2
4 етап	Розподіл стратегії компанії на конкретні стратегічні напрямки, в рамках яких розподілено завдання для окремих структурних підрозділів. Оптимізація та координація здійснюється з огляду на організаційну структуру
5 етап	Визначення ключових показників ефективності для підрозділів, для яких було вирішено впровадити систему КРІ
6 етап	Встановлення дійсних значень показників, які будуть характеризувати рівень виконання роботи: база - найгірше допустиме значення, з якого починається підрахунок результату; норма - рівень, який обов'язково повинен бути досягнутий з урахуванням обставин (наприклад, ситуація на ринку), характеристики та складність роботи, можливості працівника, мінливість стану на підприємстві; ціль - це надмірно нормативний рівень, до якого потрібно прагнути

Основною можливістю використання системи КРІ є вимірювання продуктивності компанії в цілому, її окремих підрозділів і кожного працівника. Для ефективного використання системи необхідно використовувати показники, що відображають вплив дій кожного працівника на стратегію компанії. КРІ є певні критерії (показники), які допомагають зрозуміти, які дії необхідні для досягнення кінцевої мети та покращення продуктивності. При розробці методології КРІ важливо зосередитись на: правильності визначення стратегії та цілей; пояснення переваг КРІ працівникам; виявлення важливих показників та критеріїв; контроль та координація використання вирішальних КРІ.

Таким чином, інструмент КРІ є корисним і має багато переваг при його використанні. Впровадження даної системи, можливе незалежно від розміру компанії. Головною умовою є визначення показників КРІ й узгодження їх з усіма етапами впровадження системи, оскільки їх використання покращує мотивацію працівників і в цілому людини.

Поряд з ефективною системою мотивації за інструментом КРІ, в літературі зустрічається опис безлічі систем, які також ставлять в залежність розмір заробітної плати конкретного працівника від оцінки його заслуг, а саме:

система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації; система Хелсі; система Тейлора; система Меріке; система Соар і інші [13].

Наразі з цим, розглянемо досвід зарубіжних країн, так званого класичного ринку: США, Франції, Німеччини, Великобританії, Швеції, Італії та Японії. У трудовому законодавстві розвинених країн основним інститутом трудового права є трудовий договір. Відповідно до форм даного правового інституту визначаються такі питання, як дисципліна праці, хазяйська влада, заробітна плата, робочий час, перерви в роботі, охорона праці і т.д. Держава, використовуючи механізми правового регулювання, впливає на заробітну плату через: встановлення мінімуму заробітної плати, визначення її структури та впровадження певних форм оплати робочої сили, індексацію заробітної плати і контроль її рівня.

Практика побудови систем оплати праці в кожній з країн має свої особливості і характеристики. Так, Швеція характеризується солідарною заробітною платою, Японія - оплатою за стаж і раціоналізаторство, Німеччина - стимулюванням зростання продуктивності, США - оплатою за кваліфікацію, Великобританія - оплатою за індивідуальними контрактами, Франція - індивідуалізацією зарплати, Італія - виплатою колективних та індивідуальних надбавок до галузевої тарифної ставкою і надбавками в зв'язку з ростом вартості життя.

Сьогодні країни з розвинутою ринковою економікою поступово відмовляються від традиційних форм оплати праці в залежності від індивідуальної вироблення. Це пояснюється тим, що в умовах НТП, з одного боку, все важче виміряти особистий внесок окремого робітника в загальний виробничий процес. З іншого, на перший план висуваються завдання стимулювання співробітництва всередині трудового колективу, здібностей їх членів до перебудови і сприйняття нововведень, почуття відповідальності за надійність і якість продукції. Звідси орієнтація на почасові форми оплати праці, в основі яких лежить, в першу чергу, облік ступеня використання машин, економії сировини та енергії, старанності в роботу, тобто показників успіхів на

рівні групи (бригади) і колективу фірми в цілому. Однак в чистому вигляді погодинна оплата застосовується досить рідко. Найчастіше всього системи погодинної форми оплати праці базуються на нормативній основі, що підвищує її дієвість. Там же, де зберігається відрядна форма оплати праці, спостерігається загальне скорочення змінної частини заробітної плати. У зарубіжній практиці широко використовується індивідуальна і колективна системи оплати і стимулювання праці.

При формуванні оплати праці керівників в зарубіжних організаціях підхід практично однаковий: беруться до уваги особисті якості, професійно-кваліфікаційний рівень, вміння швидко вирішувати виробничо-технічні питання, ініціативність і наполегливість у прийнятті рішень. В цілому, в розвинених країнах чітко простежується поєднання двох тенденцій у формуванні заробітної плати: з одного боку, подібні методи і показники встановлення заробітної плати на базі широкої самостійності роботодавців, а з іншого боку, - національні особливості [18].

Використовувані системи оплати праці за допомогою оцінюваних критеріїв роботи побічно впливають на економіку країни. Вибираючи ту чи іншу систему організації можуть вплинути на: підвищення якості продукції (Німеччина), підвищення професійної підготовки і кваліфікації персоналу (Японія). В цілому, західноєвропейські організації за допомогою систем оплати праці краще відбирають найбільш здібних працівників через конкуренцію, в той час як в країнах Сходу вважають за краще менше агресивні моделі, спрямовані на встановлення гармонії між працівником і роботодавцем.

Таким чином, розвиток системи заробітної плати в конкретній країні пов'язано з її культурними і соціальними особливостями. У той же час формуються системи, які досить сильно впливають на розвиток фірм в середині країни і, як наслідок, на її ВВП [29] (табл. 1.4).

Особливості національних систем оплати праці

Країна	Ціль	Особливості національних систем оплати праці
Німеччина	якість продукції	заводські тарифні системи на основі галузевих; єдині тарифні сітки на базі посадових місячних окладів; інтегральна оцінка трудового вкладу працівників
Франція	якість роботи, мобілізація, ініціатива	індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці робітника за багатьма показниками; висока роль додаткової винагороди
Англія	дохід компанії	поширеність участі в прибутках; висока гнучкість
Росія	стимулювання підприємницької активності	поєднання відрядної і погодинної форми; система подвійних ставок; поширення грейдингової системи
Японія	результативність, майстерність, стаж	системи проти плинності кадрів
США	дохід компанії	поширеність участі в прибутках; висока гнучкість

Політика індивідуалізації заробітної плати дозволяє повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість, точність і якість роботи. Гнучкі системи оплати праці можуть застосовуватися як до всіх працівників організації, так і до їх окремих категорій або підрозділів. Вони можуть зачіпати або основну частину заробітку (за тарифними ставками і відрядними розцінками), або додаткову заробітну плату: системи преміювання, програми розподілу прибутку, програми опціонів на покупку акцій.

У російських компаніях в даний час іноді застосовується зарубіжний аналог тарифної сітки - грейдинг. Грейдинг - система процедур з оцінки та ранжування посад, в результаті яких вони розподіляються за групами (грейдам) відповідно до їх цінністю для компанії.

Суть грейдування проста: всі посади компанії оцінюються за певними критеріями, наприклад, як рівень відповідальності, вимоги до кваліфікації, вплив на фінансовий результат і т.д., в залежності від специфіки бізнесу

компанії. На виході створюється система функціонально-посадових рівнів, де посади збудовані в ієрархію відповідно до їх цінністю для бізнесу. До грейду прив'язується «вилка» оплати і обсяг соціальних гарантій і пільг. Таким чином, оплата праці співробітників стає не тільки прозорою і справедливою, але, що дуже важливо, і керованою [34].

В останні роки в світі також найчастіше використовуються системи групового преміювання працівників, пов'язані зі зростанням продуктивності праці:

система Скенлона, згідно з якою частина суми, зекономленої в результаті зниження у вартості реалізованої продукції частки витрат на оплату праці працюючих (в порівнянні з нормативною), розподіляється між працівниками;

система Раккера, що передбачає виплату працівникам частини коштів, зекономлених в результаті зменшення частки сукупних витрат на робочу силу в чистої продукції проти її нормативної величини;

система «Імпрошейр», що ставить преміювання працівників в залежність від перевиконання ними норм виробітку.

Крім того, широко застосовуються системи індивідуального преміювання, такі як преміювання за бездефектну роботу, за раціоналізаторство, за виконання конкретного завдання, за якість продукції, зниження браку та ін. Для формування зацікавленості в кінцевих результатах підприємств та їх структурних підрозділів розмір преміювання працівників на багатьох з них поставлено в залежність від цих результатів. Величина винагороди зазвичай різко підвищується з підвищенням рівня впливу на кінцевий результат (наприклад, від 5-7% постійної частини заробітної плати у робочих, до 50-120% у вищій адміністрації).

Система оплати праці в цілому відображає структуру доходів працівників підприємств, яка, в свою чергу, суттєво і різноманітне впливає на умови життя людей, діяльність підприємств і інших соціально-економічних систем.

Світовий досвід показує, що існує безліч застосовуваних форм і систем оплати праці, йде постійне їх розвиток, пошук нових. Застосування різних

формі систем оплати праці сприяє формуванню у персоналу зацікавленість в підвищенні свого кваліфікаційного і професійного рівня, в поліпшенні результатів як своєї праці, так і діяльності всього колективу в цілому, що сприяє економічному розвитку організацій. Досвід розвинених країн можна використовувати і на вітчизняних підприємствах, враховуючи при цьому національні особливості і досвід. Це сприятиме появі нових форм і систем оплати праці.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Важливу роль та велике значення у суспільному та соціально-економічному розвитку країни відіграє заробітна плата, її організація та облік. Рухи, спрямовані на зміцнення зв'язку між заробітною платою та змістом роботи та результатами роботи, завжди спрямовані на виправлення недоліків заробітної плати з елементом трудового стажу. Було визначене теоретичне підґрунтя заробітної плати та організації праці, успішне впровадження якої є запорукою ефективністю підприємства. Організація обліку оплати праці є складною та багаторівневою системою, і тому для пошуку шляхів удосконалення організації обліку заробітної плати слід виходити із її сутності. Фрагментарні, хаотичні, розрізнені заходи, спрямовані на оптимізацію окремих методів і способів обліку, не можуть забезпечити удосконалення усієї системи організації обліку загалом.

В цілому можна сказати, що мотивація персоналу на сучасному етапі є одним із пріоритетних завдань усередині кожної компанії, саме тому компанія повинна сформулювати мотиваційну політику, що відповідає цілям та специфіці діяльності. Розробка та використання ефективної системи мотивації персоналу та мотиваційної політики, у тому числі шляхом впровадження методів матеріального та нематеріального стимулювання працівників, є головною умовою підвищення ефективності діяльності кожного підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

На сучасному етапі запровадження премій як обов'язкового елемента є важливим, оскільки дає можливість для:

встановлення конкретних цілей та шляхів їх досягнення з мотивацією працівників до досягнення цілей;

розвитку, оскільки відсутність премії з великим обсягом навіть «штучної роботи» не дає стимулу розвивати її роботу, а після цього і роботу підприємства;

диференціація преміювання, коли для вирішення певних завдань можуть бути встановлені певні види премій, і чим більше завдань буде вирішено, тим вище буде розмір премії працівника.

Було запропоноване визначення й обумовлена необхідність впровадження інтегрованої системи оплати праці на підприємство, розглянуто основні переваги. Тому, застосування інтегрованої системи оплати праці в процесі формування системи мотивації персоналу на підприємствах – це ефективний інструмент керівника, який дозволяє побудувати бізнес так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів. Керівник, використовуючи дану систему, визначає цілі для підрозділів та працівників на певний період, забезпечуючи ці підрозділи необхідними ресурсами, і на основі цього вимагає досягнення узгоджених цілей. За допомогою цього інструменту не лише забезпечується досягнення бізнес-цілей, але й контролюється раціональне використання ресурсів компанії, створюється інструмент управління ефективністю бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВСТАНОВЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

2.1. Аналіз стану ПАТ«ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» в системі перспектив розвитку кабельної промисловості

Розвиток вітчизняної економіки безпосередньо залежить від успішного функціонування наукомістких галузей виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції цих галузей та створення сприятливих умов для їхньої подальшої діяльності. Ефективний розвиток галузей економіки, орієнтованих на систематичне впровадження досягнень науково-технічного прогресу, в яких постійно впроваджуються передові технології та сучасні форми організації виробництва, забезпечить конкурентні переваги вітчизняним підприємствам на внутрішньому ринку та дасть змогу долучитися до світового економічного простору.

Вплив наукомістких виробництв на інноваційні системи відображається у створенні нових вимог до технологічних та організаційних рівнів у суміжних галузях. Слід зазначити, що мінливість у впровадженні інноваційно-технологічних процесів, яка виникає через недостатність фінансового забезпечення, гальмує розвиток наукомістких виробництв. До наукомістких галузей виробництва належить, зокрема, і кабельна промисловість, яка є складовою частиною електротехнічної галузі. Продукція електротехнічної промисловості надзвичайно важлива для електрифікації всіх сфер народного господарства. Крім того, без неї неможлива автоматизація та механізація виробничих процесів та прискорення темпів науково-технічного прогресу [26].

Сьогодні кабельний ринок як в Україні, так і за її межами пропонує споживачам широкий вибір кабельної продукції, яку укрупнено можна розділити на три групи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні види кабельно-провідникової продукції [40]

Вид	Визначення
Шнур	це декілька ізолюваних гнучких або особливо гнучких жил перерізом до 1,5 мм, укладених паралельно або може бути скручених, зверху яких в залежності від умов експлуатації може бути накладена неметалічна оболонка і захисний покрив.
Провід	це ізолювані жили або навіть одна неізолювана, поверх яких в залежності від умов прокладки і експлуатації може бути неметалічна оболонка, обмотка або обплетення волокнистими матеріалами або дротом.
Кабель	одна або більше ізолюваних жил (провідників), укладених в неметалеву оболонку або металеву, поверх якої залежно від умов прокладки і експлуатації може накладатися захисний покрив, в який може входити броня.

Отже, як можна зазначити з табл. 2.1, вибір того чи іншого виду кабельної продукції в основному залежить від умов її подальшої експлуатації. Це й обумовлює наявність на ринку великого різноманіття кабельної продукції, оскільки вона застосовується в багатьох сферах народного господарства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Застосування продукції підприємств кабельної промисловості [44-45]

Галузь економіки	Напрямки застосування кабельної продукції
Зв'язок	для забезпечення зв'язку між населеними пунктами;
	для забезпечення зв'язку в населених пунктах між будівлями;
	для забезпечення зв'язку усередині будівель, споруд;
	в структурованих кабельних системах;
	в телебаченні і для провідного мовлення.
Будівництво	для монтажу силових та освітлювальних мереж;
	в системах відеоспостереження;
	в системах охоронної та пожежної сигналізації;
	для систем "розумний будинок".
Машинобудування	для побутових електроприладів;
	в стаціонарному обладнанні (верстати, виробниче електрообладнання);
	для виробництва кабельно-провідникової продукції мідної групи.
Гірничодобувна	для промислових підричних робіт;
	для шахтних систем зв'язку.

З табл. 2.2 видно, що кабельна промисловість має вагомий вплив на розвиток багатьох важливих галузей народного господарства, таких як машинобудування, будівництво, зв'язок тощо. З огляду на це, можемо зробити

висновок про значний вплив кабельної промисловості на розвиток економіки країни в цілому.

У підприємств кабельної промисловості є досить широкий круг споживачів. Основні галузі, які є споживачами продукції підприємств кабельної промисловості, зазначені на рис. 2.1. Будівництво, енергетика та зв'язок – галузі, які постійно та активно розвиваються, отже, обсяги споживання кабельної продукції мають поступово зростати.

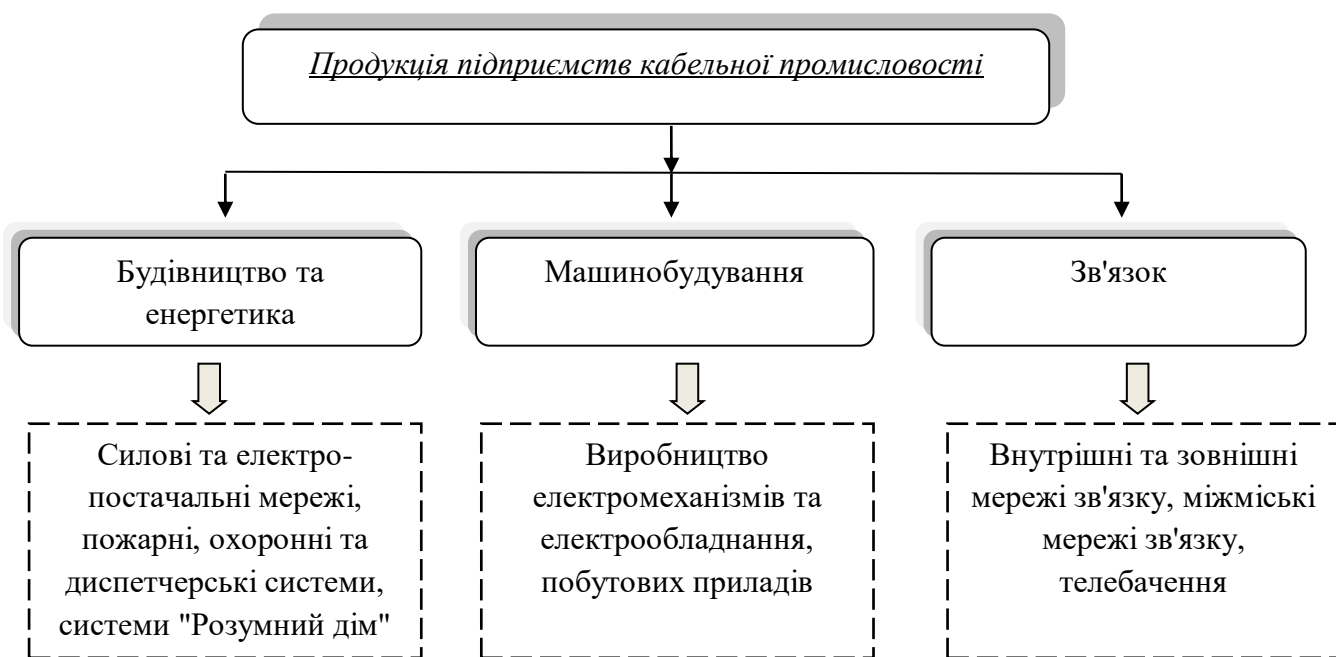


Рис. 2.1. Основні споживачі кабельної продукції

Відомо, що розвиток кабельного виробництва як у світі, так і в кожній окремій країні визначається станом економіки та розвитком інфраструктури. З огляду на це, перш ніж розглянути тенденції розвитку кабельної промисловості, необхідно проаналізувати стан вітчизняної економіки (табл. 2.3.) та рис. 2.2. Як видно із динаміки реального ВВП у світі, наведеної на рис. 2.2, темпи зростання економіки у 2019 році дещо сповільнилися як у світі загалом, так і в країнах з розвинутою економікою та економікою, що розвивається, а в 2020 році в край досягли негативної динаміки.

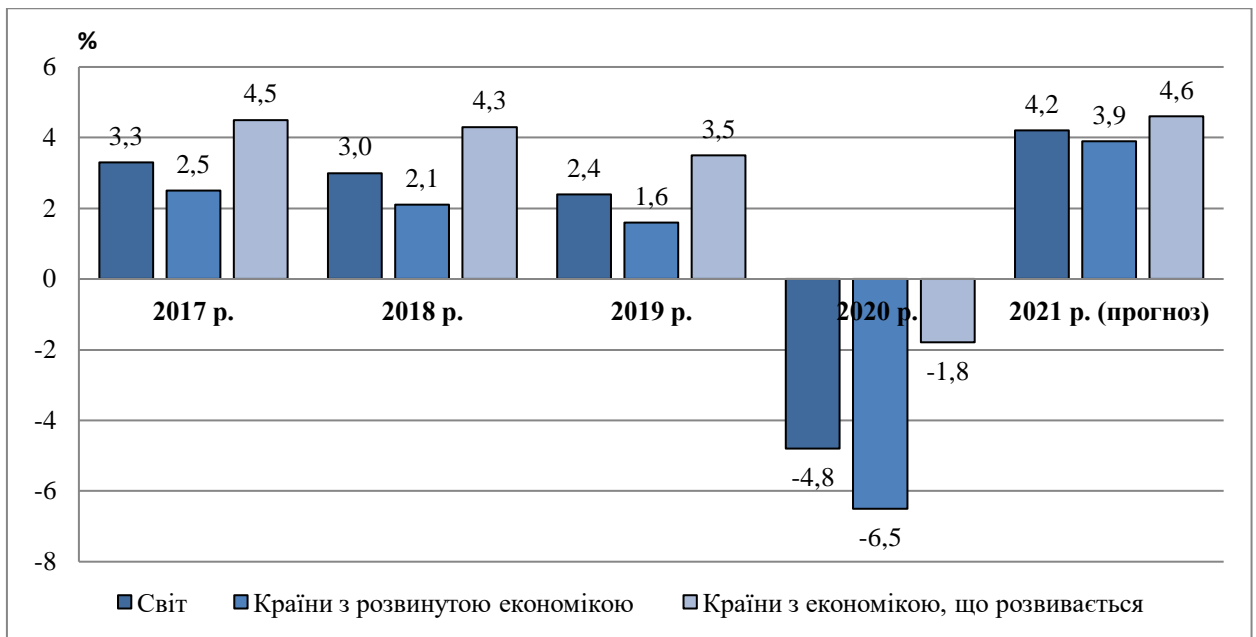


Рис. 2.2. Аналіз динаміки реального ВВП у світі у відсотках до попереднього року [2; 5]

Таблиця 2.3

Динаміка показників економіки України [12; 32]

	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р. (прогноз)
Внутрішній валовий продукт в постійних цінах 2016 р., темп зростання, % (рік до року)	102,4	102,5	103,4	103,2	102,6	91,3*
Індекс промислового виробництва, %	103,1	97,1	95,3	91,7	104,5	87,1
Індекс інфляції, %	112,4	113,7	109,8	104,1	105,0	107,5

*дані за II квартал 2021 року

Отже, з даних наведених в табл. 2.3 можна зробити висновок про наявне певне погіршення становища у вітчизняній економіці. Хоча зростання валового внутрішнього продукту країни уповільнилося не суттєво (на -0,6%) індекс промислового виробництва збільшився до 104,5% (+12,8%), що свідчить про значне збільшення промислового виробництва. У свою чергу, індекс інфляції, показав негативну динаміку і збільшився з 104,1% до 105,0% на 0,9%.

Аналіз кабельної промисловості у світі показав, що понад 70% світового ринку кабельної продукції складають кабелі енергетичного призначення (низьковольтні кабелі – 40%, силові мідні – 25%, силові алюмінієві – 8%).

Обмотувальні дроти займають 15%, а кабелі телекомунікаційного призначення – 12% (рис. 2.3).

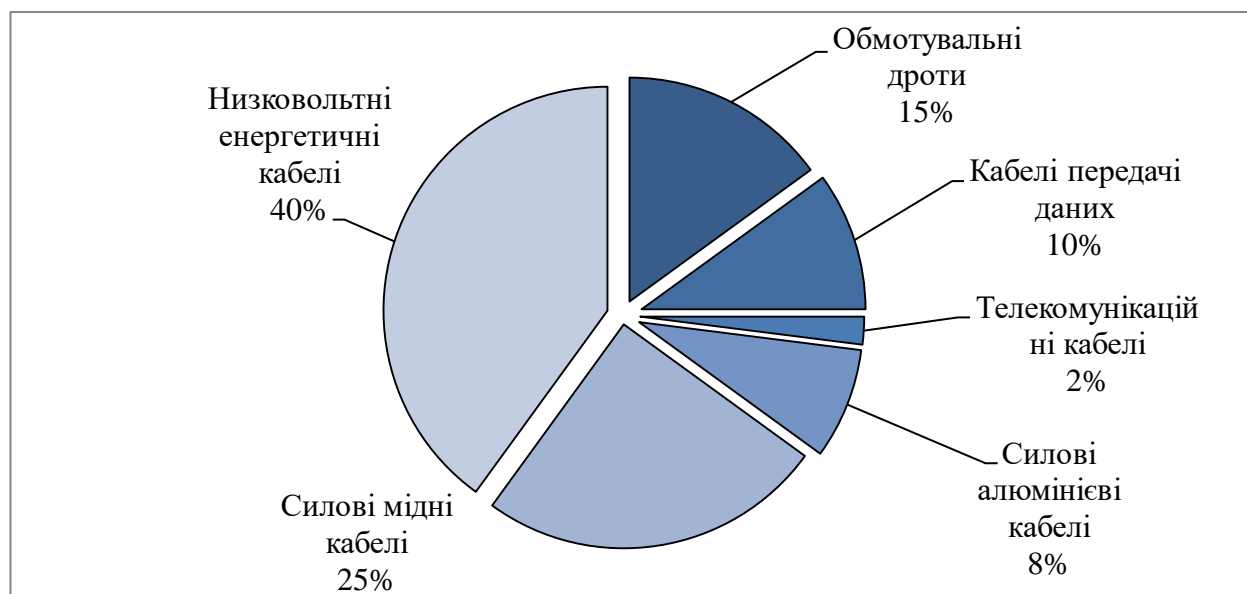


Рис. 2.3. Структура світового ринку кабельної продукції [31]

Що стосується українського ринку кабельної продукції, то тут спостерігаються дещо інші тенденції. Так, динаміка обсягів виробництва кабельної продукції в Україні за період 2015-2019 рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів виробництва кабельної продукції в Україні, тис. тон [12]

	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Темп росту
Кабелі волоконно-оптичні	2,16	3,17	3,03	3,19	3,02	94,6%
Провід ізольований обмотувальний	4,98	7,84	10,59	9,07	3,84	42,4%
Провідники електричні інші на напругу не більше 1 кВ	133,5	121,3	103,8	135,1	133,7	99,0%
Провідники ізольовані електричні на напругу більше 1кВ	9,14	7,34	8,97	13,24	12,91	97,5%

Отже, як видно з табл. 2.4. у 2019 році в Україні знизилися обсяги виробництва за всіма видами кабельної продукції. Найбільшими темпами скоротилося виробництво проводів ізольованих обмотувальних (-57,6%). Кабелі волоконно-оптичні втратили в обсягах 5,4%. Найменшого зниження зазнали провідники електричні на напругу більше 1 кВ (-2,5%) та на напругу не більше 1 кВ (-1,0%).

Аналіз структури експорту й імпорту кабельної продукції за країнами СНД, Європою та Азією можна побачити в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура зовнішньої торгівлі кабельної продукції в 2019 році[12], %

	Кабелі волоконно-оптичні		Провід обмотувальний		Провідники на напругу не більше 1 кВ		Провідники на напругу більше 1 кВ	
	Експ.	Імп.	Експ.	Імп.	Експ.	Імп.	Експ.	Імп.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Країни СНД	71,7	14,5	35,3	5,4	46,6	2,7	83,4	11,3
у т. ч. Росія	35,5	0,1	-	0,47	16,0	1,0	-	1,8
Азербайджан	1,1	-	4,2	-	4,5	-	1,2	-
Білорусь	-	14,4	13,3	0,8	3,8	1,6	14,6	9,2
Молдова	33,0	-	17,8	4,0	20,3	0,03	61,0	-
Європа	19,5	21,7	40,8	84,0	48,4	90,3	7,6	65,5
у т. ч. Польща	7,8	12,3	14,7	13,0	7,6	19,2	6,2	5,2
Азія	7,4	62,2	23,1	10,0	4,4	5,4	0,4	22,6
у т. ч. Китай	-	58,9	-	8,2	0,003	3,5	-	15,4

Найбільшу частку в структурі експорту волоконно-оптичних кабелів займають країни СНД (71,7%), в тому числі до Російської Федерації експортується 35,5%, а до Молдови – 33,0% від загального обсягу експорту даного виду продукції. Лідером імпорту оптичних кабелів в Україні є Китай з часткою в загальному обсязі 58,9%.

Обмотувальний провід в основному експортується в Європу (40,8%) або країни СНД (35,3%), у тому числі до Молдови продається 17,8%, а до Польщі – 14,7% від загального обсягу. Практично весь імпорт обмотувальних проводів в Україні покриває Європа (84,0%), в тому числі з Польщі імпортується 13,0% продукції.

Провідники на напругу не більше 1 кВ в основному експортуються в Європу (48,4%) і країни СНД (46,6%). При цьому 20,3% продукції експортується в Молдову, а 16,0% - в Росію. До Польщі продається 7,6% від усього обсягу експорту даного виду кабельної продукції. Що стосується імпорту, то країни Європи покривають 90,3% всього обсягу продукції, що

ввозиться в Україну, при цьому Польща ввозить 19,2% від загального обсягу імпорту провідників на напругу не більше 1 кВ.

Найбільший обсяг провідників на напругу понад 1 кВ Україна експортує в країни СНД (83,4%), а саме в Молдову (61,0%) та Білорусь (14,6%). Значну частку імпорту кабелів на напругу понад 1 кВ покриває Європа (65,5%) і Азія (22,6%), у тому числі Китай імпортує в Україну 15,4%.

З огляду на споживачів кабельної продукції, можна розглянути укрупнено, а саме це найбільші оператори зв'язку – «Укртелеком», МТС, «Київстар», «Білайн», «Інтертелеком», а також група компаній «Вега», атомні електростанції, залізниця, «Укренерго», «Укртранснафта», «Укртатнафта», «Нафтогаз», «Криворіжсталь», «Нафтогаз», «Запорізька АЕС», «Київський Метрополітен», «Донк», «Радіан», «Оризон-Навігація», «Трансекспо», «КАПРО», Компанія «Велтон.Телеком.Сервіс», «Молдтелеком», «Далекосхідна компанія електрозв'язку», «Азтелеком», «UnitedTelecomofGeorgia» та інші.

Сьогодні український ринок кабельної продукції перенасичений гравцями. Одних тільки великих і середніх виробників нараховується понад два десятки (в основному члени асоціації «Укрелектрокабель»). До таких підприємств відносять ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» (м. Харків), ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» (м. Одеса), ТОВ «Крок-ГТ» (м. Запоріжжя), ТОВ «Кабельний завод «Енергопром» (м. Дніпро), ТОВ «Азовська кабельна компанія» (м. Бердянськ), ТОВ «Інтеркабель Київ» (Київської обл.) тощо

В силу того, що основні постачальники сировини та матеріалів кабельної промисловості є іноземні країни ціни на 80 % матеріалів формуються на світовому ринку. Основні постачальники міді та матеріалів для вітчизняних підприємств представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Постачальники міді та матеріалів [12]

№	Назва постачальників	Країна постачальника
1	2	3
1	Borealis A / S	Данія
2	IPT (InnovativePultrusionsTechnologie)	Австрія
3	LenzingPlasticsGmbH	Австрія

Продовження табл. 2.6

1	2	3
4	BasellPolyolefinsCompany BVBA	Бельгія
5	TeijinTwaron BV	Нідерланди
6	KanematsuCorporation	Японія
7	RasselsteinGmbH	Німеччина
8	Resinoplast	Франція
9	DuPontdeNemoursInternatinal S. A.	Швейцарія
10	Roblon A / S	Данія
11	KGHM - PolskaMiedz S. A.	Польща
12	RepsolQuimica S. A.	Іспанія

До найвідоміших виробників сучасного устаткування для кабельної промисловості відносяться: Nokia, NEXTRON (Фінляндія), SKET, ThyssenKrupp, NiehoffGruppe, Troester (Німеччина), Caballe (Іспанія), Gruno, DiAngeloIndustry (Італія), Swisscab, Maillefer (Швейцарія), Synchra (США), MAG (Австрія), PROTON, Trafalgar (Великобританія).

На загальному ринку кабельної продукції очікується, що в подальшому він продовжить зростання із середньорічним темпом приросту в 5,4% і в 2027 році досягне 273,68 млрд. дол. США. Збільшення інвестицій у передачу та розподіл електроенергії та зростання попиту в центрах обробки даних та телекомунікаційній галузі є основними факторами, які, в перспективі, сприятимуть зростанню ринку проводів та кабелів протягом прогнозованого періоду. Подальшому розвитку ринку сприятимуть також зростання інвестицій в інтелектуальні мережі та модернізація систем передачі та розподілу електроенергії.

Що стосується впливу пандемії коронавірусу на кабельну галузь, то в результаті того, що в більшості країн світу виробнича діяльність, як правило, вважається основною та майже не обмежується, попит на дроти та кабелі залишався стабільним у цьому секторі. Однак, поширення коронавірусу представляє значну загрозу для світового ринку кабельної продукції [3]. Так, за оцінками аналітиків пандемія коронавірусу все ж призведе до певного скорочення світового попиту на дроти та кабелі протягом 2021 року, як вже відбувалося в 2020 році, оскільки зменшення постійних інвестицій,

промислової діяльності та приватного споживання стримує кінцевий ринковий попит. Кожна складова сукупного глобального попиту, а саме споживання, капіталовкладення, експорт, скорочувалась і продовжує скорочуватися, оскільки заходи, направлені на запобігання поширенню коронавірусу, спричинили значне скорочення виробничої діяльності.

Однак, на думку експертів у 2022 році попит на кабельну продукцію відновиться за рахунок масштабних бюджетних видатків на будівництво, комунальні послуги та промисловість, направлені на те, щоб компенсувати слабкий споживчий попит [1]. Отже, підсумовуючи вищезазначену інформацію, варто визначити основні тенденції та драйвери розвитку ринку кабельної продукції у світі, які, як прогнозується, стимулюватимуть зростання попиту на проводи та кабелі [3]:

1. Масштабне впровадження відновлюваної енергетики та здійснення підтримуючих державних ініціатив щодо її розвитку.

2. Збільшення кількості центрів обробки даних та ІТ-об'єктів з метою забезпечення більш високого рівня корисності, безпеки та доступності зв'язку ІТ-інфраструктури.

3. Збільшення інвестицій у сектор передачі та розподілу електричної енергії.

4. Ріст урбанізації та швидкозростаюча будівельна інфраструктура, оскільки це вплине на попит на електроенергію в житловому, комерційному та промисловому секторах.

У свою чергу, основним стримуючим фактором розвитку ринку кабельної продукції є мінливість цін на сировину, необхідну для виробництва проводів та кабелів. Так, зростання ціни на сировину, особливо мідь та алюміній, безпосередньо впливає на норму прибутку виробника проводів і кабелів, що стримує зростання ринку [3].

Отже, в цілому у 2021-2023 роках, після згладжування негативних наслідків карантину 2020 року, припускається, що відбуватиметься продовження політики, спрямованої на усунення перешкод на шляху

ефективного розвитку економіки, забезпечення макроекономічної стабільності та зниження фінансових ризиків, створення передумов для змін технологічності виробництва, шляхом стимулювання просування товарів на зовнішні конкурентні ринки та покращення інвестиційної привабливості України, тому у табл. 2.7 представлені основні кількісні показники прогнозу.

Таблиця 2.7

Основні кількісні показники прогнозу на 2021-2023 рр. [35]

Найменування показника	2021 (прогноз)	2022 (прогноз)	2023 (прогноз)
1	2	3	4
1. Зовнішні умови			
Середньорічна ціна на нафту марки Brent, дол.. США за барель	45 [±5]	47 [±5]	48 [±5]
Середньорічна ціна на імпортований природний газ, дол.. США за 1 тис. куб. м	180 [±5]	203 [±5]	214 [±5]
Індекс світових цін на базові метали, середньорічний приріст/зниження, відсотків	5,0 [±2]	3,0 [±2]	3,0 [±2]
Світова ціна на залізні руди, середньорічний приріст/зниження, відсотків	1,2 [±2]	0,7 [±2]	0,8 [±2]
Темпи приросту/зниження економіки, відсотків			
Світ	5,4	3,6	3,6
Єврозона	6,0	1,4	1,3
Близький Схід, Середня Азія	3,3	3,2	3,3
2. Внутрішні умови:			
2.1. Загальні			
Чистий приплив / відплив прямих іноземних інвестицій (за методологією платіжного балансу), дол.49 доларів США	2,5-3	4-4,5	5-5,5
Отримання позик від МВФ, дол.49дол.. США	1,5	0	0
Подорожі (імпорт послуг), дол.дол.. США	6739	8683	9335
2.2. Грошово-кредитна та валютна політика			
Обмінний курс гривні до долара США (в середньому за період), гривень за долар США	29,1	29,3	29,5
Обмінний курс євро/долар США (в середньому за період), доларів США за євро	1,08	1,08	1,08
Облікова ставка Національного банку, відсотків річних на кінець періоду	8,0	7,0	6,5
2.3. Податково-бюджетна політика			
Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	22	22	22
Податок на прибуток підприємств, відсотків	18	18	18
Податок на доходи фізичних осіб, відсотків	18	18	18
Податок на додану вартість, відсотків	20	20	20
Граничний обсяг державного боргу, відсотків від ВВП	57,1	55,6	52,8
Державні запозичення, млрд грн.	744,9	569,6	532,6
Погашення державного боргу, млрдгрн	479,7	347,8	369,1

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
2.4. Соціальна політика			
Мінімальна середньозважена заробітна плата, грн.	6250	6700	7176
Мінімальна заробітна плата, темпи номінального приросту, відсотків	29,8	7,2	7,1
Посадовий оклад працівника I тарифного розряду ЄТС (середньозважений), грн.	2782	2983	3195
Посадовий оклад працівника I тарифного розряду ЄТС, темпи номінального приросту, відсотків	29,8	7,2	7,1
Кількість населення у віці 15-70 років, млн осіб	28,15	27,98	27,81

Отже, на ринку кабельної продукції склалась ситуація, коли більшості українських виробників досить складно на рівних конкурувати з підприємствами-виробниками аналогічної продукції внаслідок наступних причин [17]:

1. Підприємства країн далекого зарубіжжя виграють в конкурентній боротьбі за рахунок використання у виробництві нових наукових технологій та налагоджених механізмів постачання на ринок своєї продукції.
2. Підприємства-конкуренти інших країн значною мірою захищені митними та податковими обмеженнями при ввезенні української продукції.
3. Підприємства-конкуренти мають доступ до більш дешевих енергетичних і сировинних ресурсів.

Таким чином, головним чинником успіху українських виробників кабельної продукції є орієнтація на високотехнологічне виробництво та впровадження передових наукових досягнень, що вимагає від них вивчення сучасних потреб і нових вимог, розробки спільно з науковими організаціями нових конструкцій проводів і кабелів, а також ізоляційних матеріалів для їх виготовлення з урахуванням міжнародного досвіду і завдань, поставлених споживачами [17].

Окрім акценту на технічну складову, підприємствам варто звернути увагу і на інші тенденції, що склалися в галузі відповідно до викликів, з якими найчастіше стикаються виробники кабельної продукції у світі. Серед таких тенденцій виділяють [2]:

1. Диверсифікація та консолідація. Більшість виробників кабельної продукції, чий частка ринку і прибутки знаходяться під тиском конкуренції, додають складності до ланцюга поставок шляхом розширення клієнтської бази або номенклатури продукції з метою забезпечення зростання рівня використання виробничих потужностей.

2. «Бережливі» кабельні заводи. Постійне вдосконалення стало необхідністю на світовому конкурентному ринку. Так, для забезпечення системного підходу до розуміння ланцюжка вартості в компанії підприємствами впроваджуються ініціативи «бережливого виробництва». Завдяки цьому, джерела відходів ідентифікуються й усуваються послідовно, а бізнес-процеси коректуються для створення вартості, а не відходів.

3. Скорочення робочого капіталу. Запаси сировини, напівфабрикатів та готової продукції зазвичай поглинають найбільшу частину поточних активів виробників кабельної продукції, тому скорочення запасів часто є важливим питанням управління компанією.

4. Творчість у створенні цінності. Виробники кабельної продукції можуть відновити свої позиції на ринку, розробляючи товари та послуги з врахуванням потреб і вимог кінцевих споживачів, що у підсумку створить для них реальну цінність. Це надає компаніям конкурентну перевагу та кращу переговорну позицію на ринку.

5. Управління ризиками. Кабельна промисловість, як переробна галузь, використовує значну кількість капіталу для створення додаткової вартості. Більш того, цей капітал значною мірою зосереджений в матеріалах з дуже мінливими цінами, таких як мідь. Отже, виробники кабельної продукції мають налагодити управління ризиками, у тому числі й ризиками зміни цін на матеріали.

Таким чином, підсумовуючи вищенаведену інформацію, можна зробити висновок, що кабельна промисловість як в Україні, так і світі має тенденцію до розвитку, не дивлячись на погіршення економічного становища багатьох країн світу, у тому числі й України, внаслідок пандемії коронавірусу. Однак, на

сьогодні вітчизняні виробники кабельної продукції вимушені конкурувати не тільки між собою, але й із зарубіжними компаніями. Отже, для того, щоб забезпечити стійкий розвиток кабельної промисловості в Україні, вітчизняним виробникам необхідно орієнтуватися на забезпечення сучасних вимог споживачів, роблячи акцент як на пошук технологічних рішень, так і на вдосконалення управлінських аспектів.

2.2. Загальна характеристика підприємства та стан фінансово-економічної діяльності









ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» - відомий бренд. Компанію добре знають не тільки в Україні, але й в країнах ближнього та дальнього зарубіжжя. Також завод «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є одним з основних учасників Міжнародних асоціацій «Електрокабель» та «Інтеркабель» [20].

Компанія працює на ринку кабельно-провідникової продукції вже понад 75 років. За час функціонування підприємства кількість продукції, що складає його номенклатуру, зросла до 25 тисяч марко-розмірів [42]. Перелік основних видів продукції, що виробляється на заводі «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наведений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Номенклатура продукції ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» [50]

Вид продукції	Зображення
1	2
Кабелі силові з ізоляцією із зшитого поліетилену на напругу від 6 до 330 кВ	
Кабелі силові із просоченою паперовою ізоляцією на напругу від 1 до 10 кВ	
Кабелі силові із пластмасовою ізоляцією на напругу від 1 до 6 кВ	
Кабелі з пластмасовою ізоляцією на напругу 0.66 кВ	
Провід самонесучий ізольований та захищений	

1	2
Дроти й шнури різного призначення до 1 кВ	
Контрольні кабелі	
Сигнально-блокувальні кабелі	
Кабелі спеціального призначення	
Волоконно-оптичні кабелі	
Дроти стійкі до нагрівання	
Дроти обмотувальні	
Дріт і дроти неізолювані	

Окрім, виробництва кабельної продукції підприємство також здійснює технічну підтримку споживачів на всіх етапах проектування і монтажу кабельних ліній 110-330 кВ, а також надає послуги з монтажу кабельних систем, а саме шеф-нагляд за прокладанням кабелю та монтажем кабельної арматури на напругу 35-330 кВ [42].

Завод «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» має стійку кредитно-фінансову історію [42], що дозволяє підприємству розвивати технічний рівень виробництва, вдосконалювати технологічні процеси, впроваджувати нові технології і у підсумку забезпечити соціальний захист трудового колективу підприємства.

Так, з 2003 року на заводі практично щорічно впроваджуються нові виробництва, нове обладнання. Зокрема, у 2019 році підприємством впроваджено виробництво малогабаритних багатоволоконних магістральних та внутрішньооб'єктових оптичних кабелів, а також проведено модернізацію двох виробничих ділянок, а саме з виробництва низьковольтних силових кабелів з ізоляцією з ПВХ та зшитого поліетилену [42].

Основу стабільного розвитку заводу «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» складають успішно функціонуючі на виробництві системи менеджменту якості ISO 9001 і система екологічного менеджменту ISO 14001, які пройшли ресертифікацію за новою версією стандартів 2015 року. Завдяки роботі спеціалістів Заводу «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» з адаптації кабелів і проводів до міжнародних стандартів і вимог, сьогодні підприємство є володарем сертифікатів Інституту випробувань і сертифікації VDE (Німеччина), Інституту Innogy SE Eurotest (Німеччина) та дослідницького Інституту енергетики IEn (Польща) та має змогу експортувати свою продукцію до країн СНД, Європейського Союзу, а також країн Південно-Східної Азії і Близького Сходу. Так, до країн-експортерів продукції заводу «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» відносять понад 20 країн, серед яких Азербайджан, Німеччина, Литва, Молдова, Нідерланди, Польща, Фінляндія, Франція тощо [42].

Завод «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» забезпечує своєю продукцією промислові підприємства, електростанції, гірничо-збагачувальні комбінати, нафтові родовища і вугільні шахти, метрополітени і новобудови, залізниця й міський транспорт. Серед клієнтів компанії сонячні і вітрові електростанції України (Ботієвська ВЕС), атомні електростанції, об'єкти «Обленерго», міжнародні аеропорти «Бориспіль», «Львів» і «Харків», об'єкти Укрзалізниці, Одеський морський порт, метрополітени у Харкові і Мінську, провідні будівельні компанії та інтернет-провайдери України, країн СНД і зарубіжжя тощо [42].

Місією ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є випуск якісної й сучасної кабельної продукції для забезпечення безпечного та комфортного життя [50].

З огляду на організаційну структуру ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» (Додаток А) потрібно відзначити, що підприємство було створено й наразі проводить свою діяльність за принципами функціонального підходу до управління, який розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних функціональних підрозділів. Однак, посилення конкуренції на ринку та зміщення акценту з виробництва на продажі та підвищення задоволення клієнтів обумовили необхідність застосування нових більш ефективних

технологій управління, в тому числі й процесно-орієнтованого управління, яке складає основу системи менеджменту якості ISO 9001. На сьогодні на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наявні такі бізнес - процеси, які наведені у Додатку Б.

З огляду додаток Б, фундамент діяльності підприємства складають основні бізнес-процеси, а саме формування цінової політики, маркетингу, організація технологічного процесу та товарно-матеріальне-забезпечення, а також безпосередньо виробництво та продаж кабелів та проводів, тобто ті процеси, які мають найбільший вплив на створення цінності для споживачів. Окрім основних бізнес-процесів, можна виділити також бізнес-процеси розвитку, зокрема технологічну підготовку підприємства до виробництва нової продукції та розробку альтернативних рецептур матеріалів, які є основою для вдосконалення виробничих потужностей підприємства і впровадження нових технологій та дозволяють забезпечувати конкурентоспроможність продукції.

У свою чергу, видно також значну кількість допоміжних процесів, які, з одного боку є важливими й необхідними для забезпечення ефективності основних бізнес-процесів, а з іншого – це додаткові витрати, що обумовлює необхідність постійного підвищення ефективності діяльності підприємства задля їхнього покриття.

Одним з факторів успіху функціонування підприємства є стійкий фінансовий стан компанії, оскільки зміни – це завжди зона нестабільності та ризику. Окрім цього, на підставі результатів аналізу діяльності підприємства, можна зробити висновки про життєздатність та ефективність управління, побудованої на підприємстві, в цілому.

З огляду на це, варто провести фінансово-економічну діагностику підприємства яка дозволяє розпізнати ознаки кризи на ранній стадії та вжити необхідних для її усунення заходів або виявити стійке підґрунтя для впровадження нововведень.

Фінансово-економічна діагностика - ефективний спосіб аналізу поточного стану організації, первинне дослідження різних аспектів діяльності

підприємства з метою виявлення проблемних сфер і одержання попередніх оцінок поточного стану [34]. У свою чергу, процес фінансово-економічної діагностики передбачає оцінку й аналіз наступних груп показників:

- 1) показники фінансової стійкості та платоспроможності;
- 2) показники ділової активності.

Важливим параметром, який характеризує фінансові позиції підприємства є його ліквідність. Так, для оцінювання ступеня ліквідності підприємства використовують різні відносні показники ліквідності. Відповідно до формул для розрахунку [39] було здійснено аналіз ліквідності та платоспроможності на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» протягом 2018-2020 рр., який наведений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності та платоспроможності ПАТ «ЗАВОД
ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				абсолютне	відносне
I. Ліквідні активи:					
1.1. Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	42 243	72 944	87752	14808	20,3%
1.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	111 169	101 220	142992	41772	41,3%
1.3. Запаси, тис. грн.	467 616	518 202	499894	-18308	-3,5%
1.4. Платіжні засоби, тис. грн.	361 636	398 573	423438	24865	6,2%
1.5. Оборотні активи, тис. грн.	661 198	729 209	767251	38042	5,2%
II. Поточні зобов'язання, тис. грн.	196 693	185 355	226925	41570	22,4%
III. Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності					
3.1. загальної ліквідності ($\approx 0,15-0,2$)	0,215	0,394	0,387	-0,007	-1,7%
3.2. проміжної ліквідності ($\approx 0,6-0,8$)	0,780	0,940	1,017	0,077	8,2%
3.3. загального покриття ($\approx 1,5-2,5$)	3,362	3,934	3,381	-0,553	-14,1%
3.4. платоспроможності	1,839	2,150	1,866	-0,284	-13,2%

Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» 2018-2020 рр. (табл.2.9.) показав, що у 2020 році показник загальної ліквідності знизився на (-1,7%)% і склав 0,387, але як і раніше перевищує верхню межу нормативного значення ($\approx 0,15-0,2$) майже в 2 рази.

При цьому зниження показника відбулось в основному за рахунок зростання поточних зобов'язань, хоча й наявний зріст залишку грошових коштів підприємства на (+20,3%). Проте, показник проміжної ліквідності зріс на 8,2%, а коефіцієнт загального покриття у звітному періоді знизився на 14,1%. Хоча коефіцієнт платоспроможності підприємства в 2020 році знизився до 1,866 (-13,2%), однак все ж таки можна стверджувати, що платіжних засобів підприємства вистачить, адже платіжні засоби підприємства перевищують його поточні зобов'язання більш ніж в 2 рази. Така динаміка показників ліквідності та платоспроможності дає нам змогу стверджувати про наявну достатню ліквідність досліджуваного підприємства, однак слід звернути увагу на зростання оборотних активів, оскільки забезпечення ліквідності підприємства за рахунок оборотних коштів є економічно необґрунтованим та може призвести до виводу значного обсягу коштів з обігу і, як результат, до неефективного використання грошових коштів підприємства.

Наступним етапом фінансово-економічної діагностики є аналіз фінансової стійкості підприємства, коефіцієнти, які характеризують фінансову стійкість підприємства та згідно з алгоритмами їх розрахунку [16], було проведено аналіз фінансової стійкості ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», результати якого наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз фінансової стійкості ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	0,759	0,793	0,804	0,011	1,4%
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,241	0,207	0,196	-0,011	-5,4%
Коефіцієнт фінансової залежності	1,318	1,261	1,243	-0,018	-1,4%
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,148	3,836	4,115	0,278	7,3%
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,157	0,137	0,162	0,026	18,9%
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,318	0,261	0,243	-0,018	-6,8%

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт маневровості оборотних активів	0,703	0,746	0,704	-0,042	-5,6%
Коефіцієнт маневровості власного капіталу	0,489	0,505	0,480	-0,025	-4,9%
Коефіцієнт маневровості позикового капіталу	1,539	1,937	1,976	0,039	2,0%

Таким чином, аналіз фінансової стійкості ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ», що наведений в табл. 2.10, показав, що в цілому підприємство є фінансово стійким. Так, коефіцієнт фінансової стійкості підприємства у 2020 р. збільшився з 3,836 до 4,115, й перевищив нормативне значення (0,7-0,9) практично в 4 рази. Це свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. При цьому, значення фінансового левериджу, що показує співвідношення залученого і власного капіталу, знизилось до 0,243 (-6,8%). Тобто частка позикових коштів в структурі капіталу, знизилась. Коефіцієнт автономії ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ» у 2020 році збільшився на 1,4% і склав 0,804, показник є на досить високому рівні (нормативне значення - 0,4-0,6), тобто він свідчить про те, що власні кошти підприємства складають 80,4% джерел фінансування активів підприємства. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у звітному періоді знизився на 5,4%% і склав 0,196, залишився нижчим за нормативне значення (0,4-0,6), що означає, що частка позикових коштів у валюті балансу підприємства в 2020 році склала 19,6%. У свою чергу, коефіцієнт фінансової залежності знизився на 1,4% і показав, що на одиницю власного капіталу підприємства припадає 1,243 грн. із загальної суми коштів. Аналіз маневровості власного та позикового капіталу показав, що сума власного оборотного капіталу в 2020 році складає 48,0% власних коштів підприємства, а також перевищує позиковий капітал практично в 2 рази. Це свідчить про те, що необоротні активи підприємства, а також частина оборотних сформовані за рахунок власних або прирівняних до них коштів.

Важливою складовою фінансово - економічної діагностики є аналіз ділової активності підприємства, оскільки вона значною мірою обумовлює його фінансову стійкість в умовах ринкової економіки [18]. Відповідно до формул розрахунку показників [16], було проведено аналіз ділової активності, отримані результати в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз ділової активності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				абсолютне	відносне
Оборотність активів, ресурсовіддача	1,34	1,48	1,17	-0,30	-22,8%
Оборотність дебіторської заборгованості	15,08	19,81	11,46	-8,35	-42,1%
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	24	18	32	14	x
Оборотність кредиторської заборгованості	8,11	9,99	8,58	-1,41	-14,1%
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	45	37	43	6	x
Оборотність запасів	3,41	3,57	3,12	-0,46	-12,7%
Тривалість обороту запасів	107	102	117	15	x
Тривалість операційного циклу	131	120	149	29	x
Тривалість фінансового циклу	86	83	106	23	x
Оборотність оборотних активів	2,54	2,75	2,14	-0,61	-22,3%
Тривалість обороту оборотних активів	144	133	171	38	x
Оборотність власного капіталу	1,76	1,86	1,46	-0,41	-21,8%
Коефіцієнт достатності робочого капіталу	3,61	3,69	3,03	-0,65	-17,7%
Співвідношення виручки від реалізації та поточних пасивів	8,52	10,82	7,22	-3,60	-33,2%
Оборотність необоротних активів	2,84	3,19	2,60	-0,59	-18,6%

Отже, аналіз ділової активності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», наведений в табл. 2.11., дав змогу отримати наступні результати. Оборотноість

активів підприємства знизилась у звітному періоді на 22,8%, тобто ресурсовіддача у 2020 році склала 1,17. Негативна тенденція спостерігається й в динаміці показників оборотності запасів, власного капіталу та необоротних активів. Також тривалість операційного циклу ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», тобто інтервал часу від придбання запасів для здійснення діяльності до отримання коштів від реалізації виробленої з них продукції, у 2020 році збільшився до 149 дня (+29 днів). У свою чергу, фінансовий цикл підприємства у звітному періоді збільшився на 23 дні та склав 106 днів. Так, з моменту оплати підприємством придбані у постачальників матеріали до моменту отримання грошей за продукцію від покупців минає в середньому 106 днів.

Оскільки основною метою діяльності більшості підприємств є максимізація прибутку, то важливу роль припадає на аналіз показників рентабельності, які відображають ступінь його прибутковості. Так, відповідно до формул розрахунку [16], було здійснено аналіз рентабельності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», результати якого наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз рентабельності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
Рентабельність капіталу (активів), %	7,22	10,86	5,66	-5,19
Рентабельність власного капіталу, %	9,52	13,69	7,04	-6,64
Рентабельність виробничих засобів, %	10,97	16,32	8,58	-7,74
Рентабельність інвестованого капіталу, %	8,57	12,57	6,76	-5,81
Рентабельність операційної діяльності, %	8,09	11,06	7,83	-3,23
Рентабельність підприємства, %	5,49	7,85	5,00	-2,84
Рентабельність діяльності, %	5,39	7,35	4,83	-2,52

Отже, як видно з табл. 2.12, діяльність ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» в період 2018-2019 рр. є прибутковою, однак в нестабільних умовах сьогодення в

2020 році наявна тенденція скорочення усіх показників рентабельності, проте вдалося зберегти прибутковість, адже рентабельність діяльності підприємства знаходиться в межах 5-8%. Аналіз динаміки показників рентабельності показав, що найменший темп зниження наявний у рентабельності діяльності (-2,52%), а найбільшими темпами зниження завдалося рентабельності виробничих засобів (-7,74%) та рентабельності власного капіталу (-6,64%). Так, у 2020 році ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» в цілому вдалось зберегти досягнутий рівень прибутковості, враховуючи нестабільне політично-економічне становище як в Україні так і в світі.

Таким чином, підсумовуючи результати фінансово-економічної діагностики діяльності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», можна зазначити, що в цілому функціонування підприємства є ефективним. Однак, все ж таки існують проблемні питання, на які варто звернути увагу, аби не допустити зниження ефективності діяльності підприємства, на що наразі вказує негативна динаміка показників ділової активності. Однак в цілому, діагностика фінансово-економічної діяльності, дала змогу зробити висновок, щодо стійкого підґрунтя для впровадження нововведень на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ».

2.3. Аналіз ефективності системи оплати та організації праці в системі внутрішніх виробничих відносин на підприємстві

Одним з основних елементів аналізу підприємства є аналіз трудових показників, що проводиться з метою виявлення резервів зростання продуктивності праці та економії фонду заробітної плати, можливостей поліпшення нормування, організації та умов праці.

Основні напрямки аналізу трудових показників можна представити у вигляді:

аналіз ресурсів (рівень, динаміка і структура персоналу, його рух, професійно-кваліфікаційний склад);

аналіз витрат (трудомісткість і зарплатовіддача основних видів продукції, рівня, динаміки і структури оплати праці, витрат на навчання, підготовку і перепідготовку персоналу);

аналіз ефективності праці (рівень і динаміка продуктивності праці, фактори і резерви зростання продуктивності праці, співвідношення зміни продуктивності і оплати праці);

аналіз соціального розвитку (формування та використання фонду соціального розвитку та виплат соціального характеру).

Аналізуючи ресурси, потрібно відзначити кількісний склад та структуру персоналу, яка наведена у табл. 2.13 та рис. 2.4.

Таблиця 2.13

Кількісний склад персоналу ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Персонал	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення 2020 р. від 2019 р.
1. Промислово-виробничий персонал (ПВП):	851	893	924	+31
1.1. Робітники:	607	645	671	+26
- основні	231	265	279	+14
- допоміжні	321	325	336	+11
- МОП	2	1	1	0
- охорона	53	54	55	+1
1.2. Інженерно-технічний персонал (ІТП):	244	248	253	+5
- керівники	110	112	114	+2
- спеціалісти	131	133	136	+3
- службовці	3	3	3	0
2. Непромисловий персонал (НП):	51	54	55	+1
- робітники	31	31	32	+1
- керівники	3	3	3	0
- спеціалісти	17	20	20	0
ВСЬОГО ПО ЗАВОДУ	902	947	979	+32

Отже, як видно з табл. 2.13, що кількісний склад персоналу ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» в період 2018-2020 рр. має позитивну динаміку

зростання, адже підприємству вдалося зберегти кадровий склад й навіть розширити його, працюючи при нестабільних умовах сьогодення й врахувавши високу інфляцію в країні, так у 2020 році середньооблікова чисельність персоналу досягла 979 чоловік, з яких 924 чоловіка складають промислово-виробничий персонал й 55 чоловік непромислова група. Це обумовлює підтримку й турботу підприємством про кожного свого робітника.

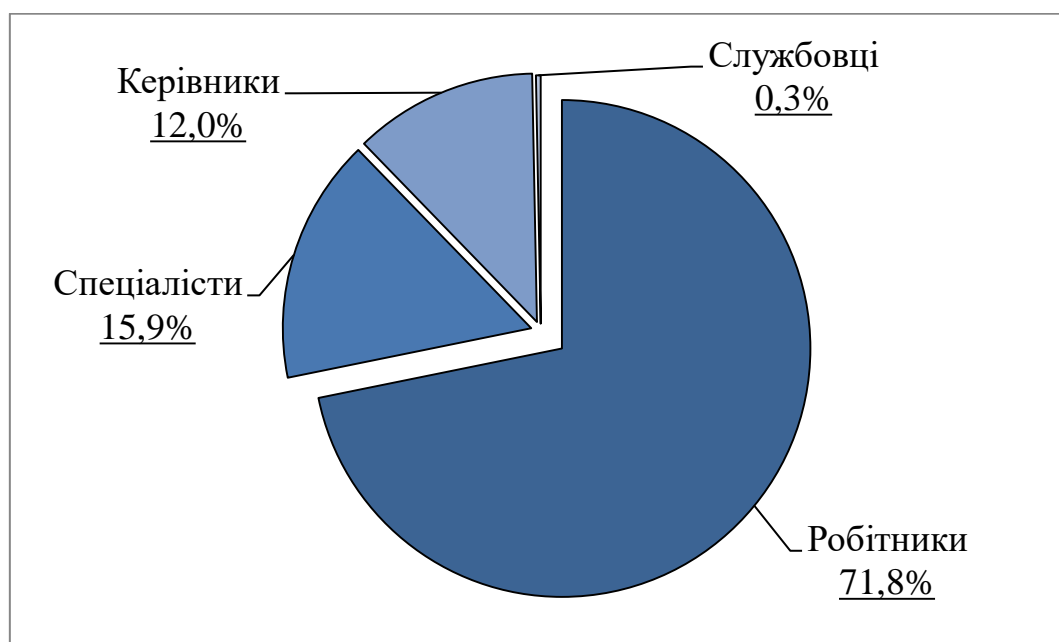


Рис. 2.4. Структура персоналу ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» за 2020 рік

На рис. 2.4 наведено структуру персоналу заводу за 2020 рік, за такими категоріями як: робітники, керівники, спеціалісти та службовці.

Аналізуючи, якісний склад персоналу ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», зокрема професійно-кваліфікаційний склад, то потрібно відзначити, що кількість робітників з вищою та середньо-спеціальною освітою в 2020 році складає 647 осіб, що складає 65,7% від чисельності персоналу та на 15 осіб або 2,37% більше попереднього періоду (2019р – 632 осіб). Так відзначається позитивна тенденція розвитку кадрового потенціалу. З огляду на критерій диференціації персоналу, потрібно сказати, що серед працівників підприємства переважають чоловіки, які становлять 67,07% або 662 осіб. Частка жінок складає 32,93% або 325 осіб (рис. 2.5).

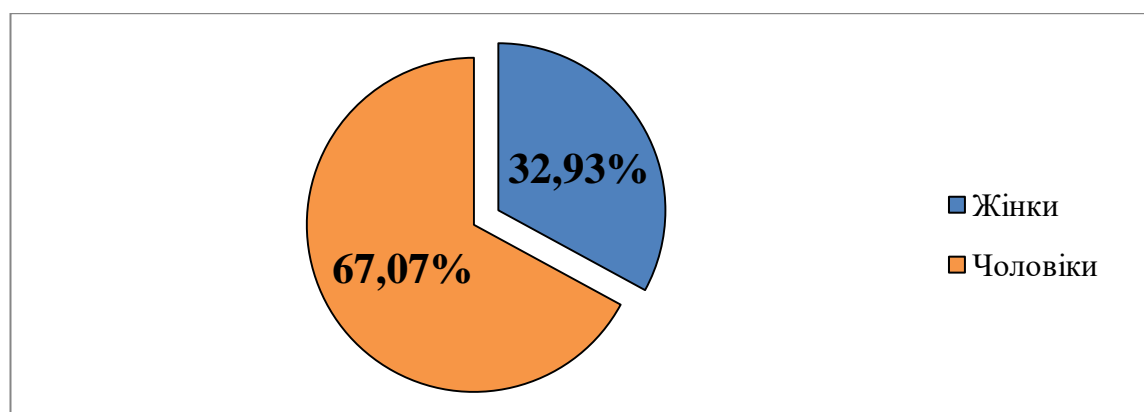


Рис. 2.5. Структура персоналу за статтю ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» за 2020 рік

З огляду на аналіз ресурсів, також потрібно відзначити рух кадрів, який представлений у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз руху кадрів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				абсолютне	відносне
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	145	202	131	-71	x
Кількість звільнених штатних працівників, осіб	129	153	125	-28	x
Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни та ін.), осіб	101	119	84	-35	x
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	930	979	985	+6	x
Середньооблікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	902	947	979	+32	x
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,161	0,213	0,134	-0,079	-37,09%
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,143	0,162	0,128	-0,034	-20,98%
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,304	0,375	0,261	-0,114	-30,4%
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	1,12	1,32	1,05	-0,27	-20,45%
Коефіцієнт плинності кадрів	0,112	0,126	0,086	-0,04	-31,75%

Таким чином, як видно з табл. 2.14, аналіз руху кадрів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» в період 2018-2020 рр. має переважно нестабільну динаміку, й так на підприємстві було прийнято в 2020 році на 71 осіб менше ніж в попередньому періоді, а звільнено із причин звільнення кадрів на 28 осіб менше, з отриманих результатів діяльності підприємство досягло в 2020 році коефіцієнт обороту кадрів з прийняття 0,134, що на 0,079 менше ніж у 2019 році, при цьому коефіцієнт плинності кадрів знизився на 31,75% і становить 0,086 в 2020 році.

З огляду на аналіз витрат та ефективності праці, можна з акцентувати увагу на проведеному аналізі використання праці і заробітної плати, що дав змогу отримати наступні результати, які представлені у табл. 2.15. впродовж досліджуваного періоду 2018-2020 рр.

Таблиця 2.15

Аналіз використання і заробітної плати ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020р. від 2019 р.	
				Абсолютне	Відносне
Товарна продукція	1 723 188	2 021 154	1 606 955	-414 199	-20,5%
Середньорічна чисельність персоналу підприємства	916*	967*	999*	32	x
Витрати на оплату праці	104 334	142 084	148 696	6 612	4,7%
Продуктивність праці	1 881	2 090	1 609	-482	-23,0%
Зарплатоємність	0,061	0,070	0,093	0,02	31,6%
Зарплатовіддача	16,52	14,23	10,81	-3,42	-24,0%
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту заробітної плати	0,91	0,82	0,74	-0,08	x

*чисельність враховуючи трудові договори та сумісників

Як видно з табл. 2.15 середньорічна чисельність персоналу упродовж 2018-2020 р. збільшилась на 32 особи та склала 999 працівників, аналізу продуктивності праці слід надавати першочергового значення, оскільки це ключовий показник ефективності праці і виробництва, однак продуктивність праці має негативну тенденцію зниження і досягла рівня 1609 тис. грн. товарної продукції на одного працівника, що на 23,0% нижче попереднього періоду. Аналіз фонду заробітної плати на підприємстві виявив збільшення витрат

на оплату праці з 104 334 тис. грн. у 2018 р. до 148 696 тис. грн. у 2020 р., що значно перевищує темпи росту продуктивності праці. Як відомо, оптимальне співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати повинне бути більше одиниці, однак для ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» цей показник дорівнює 0,82 та 0,74 в 2019-2020 р. р., що вплинуло на зниження зарплатовіддачі в 2020 р. на 24,0%.

Отже, необхідно вжити заходів щодо встановлення оптимального співвідношення між темпами росту продуктивності праці та заробітної плати з метою зниження показника витрат на оплату праці на одиницю товарної продукції.

Важливим напрямком аналізу ефективності системи оплати праці на підприємстві є аналіз середньої заробітної плати, її рівень і динаміка. Саме тому на рис.2.6.. представлені результати дослідження співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати робітників і спеціалістів, мінімальна заробітної плати та прожиткового мінімуму, які регламентовані законодавством України впродовж 2016-2020 роках.

З рис. 2.6 видно, що впродовж 5 років, темп росту прожиткового мінімуму досяг піку в 2016 році по відношенню до 2015 року і склав 16%, проте зростання мінімальної заробітної плати відбулося на 200% в 2017 році по відношенню до 2016 року і склало 3200 грн. В свою чергу, прожитковий мінімум в 2020 році досяг рівня 2189 грн. на людину, мінімальна заробітна плата – 4723 грн., що на 7,99% і 13,18% відповідно більше аналогічного попереднього періоду.

Підприємство ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» відстежує тенденції підвищення мінімальної заробітної плати й вчасно реагує на зміни, підвищуючи заробітні плати, задля мотивування й задоволеності працівників підприємства. Так у 2020 році відбулося підвищення середньої заробітної плати робітників на 1,06%, для спеціалістів на 4,06%.

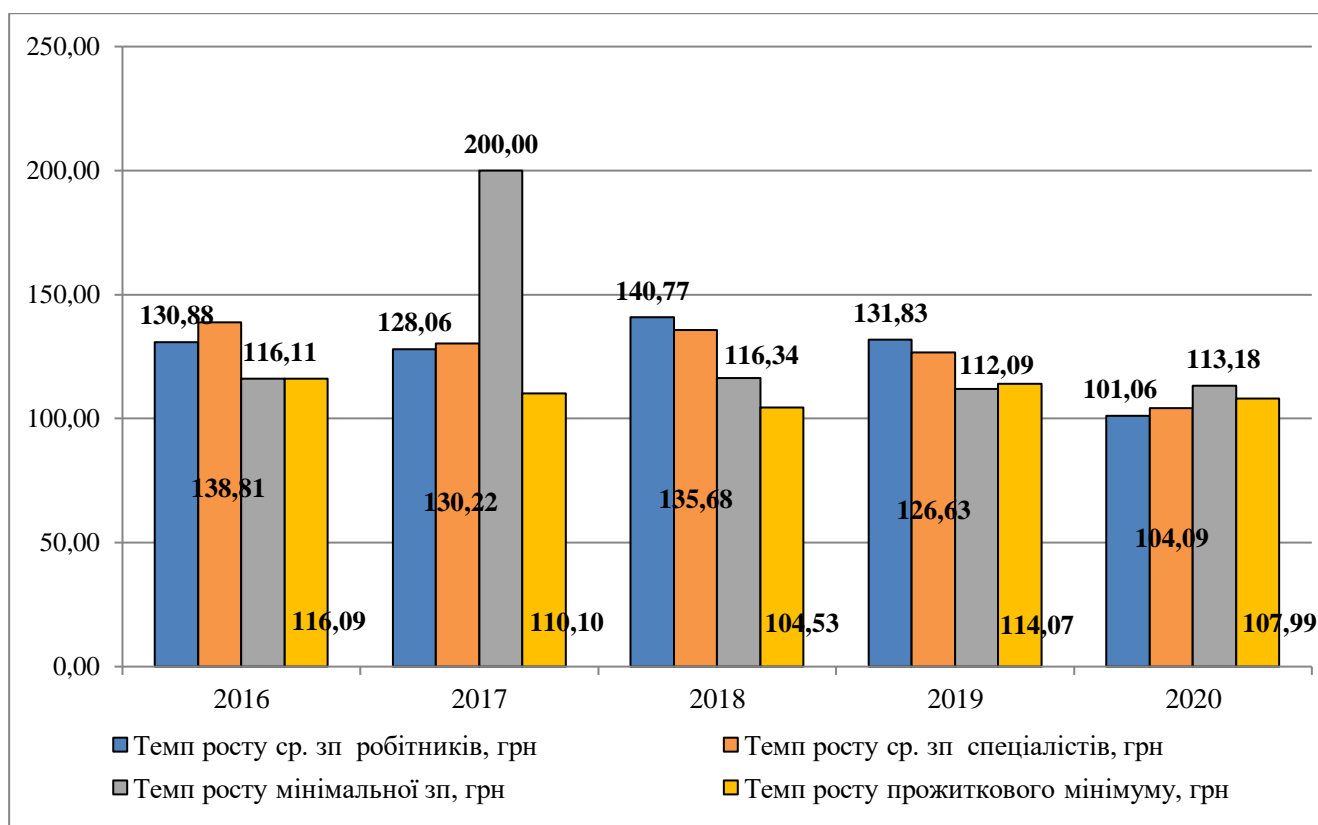


Рис. 2.6. Співвідношення темпів зростання середньої заробітної плати робітників і спеціалістів, мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму впродовж 2016-2020 років [32]

Так само одним з важливих показників ефективності системи оплати праці на підприємстві в напрямку аналізу трудових показників є співвідношення постійної і змінної частин заробітної плати працівників для ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Співвідношення постійної та змінної частини заробітної плати

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
Середньомісячна заробітна плата, грн.	9375	12078	12422	+344	+2,85%
Питома вага постійної частини, %	53,8	56,6	56,9	+0,3	+0,53%
Питома вага змінної частини, %	46,2	43,4	43,1	-0,3	-0,69%

Таким чином, з таблиці 2.16 видно, що частка змінної частини в заробітній платі середньооблікового робітника на ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ» становить всього 43,1%, свідчить про достатньо ефективну систему матеріального стимулювання як способу досягнення найкращих результатів.

Організація праці на заводі цілком спрямована на створення найбільш ефективного використання робочого часу, матеріалів і техніки в інтересах зростання обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці і створення нормальних умов для роботи. Організація оплати праці забезпечує певну мотивацію персоналу в досягненні максимально ефективної праці, що направляється на виконання планів і цілей підприємства.

Основним локальним нормативним документом, регулюючим систему оплати праці на підприємстві є «Положення про оплату праці працівників, яке представляє собою регламенти по нарахуванню та виплаті окладів, премій і доплат».

Форми, системи та розміри оплати праці працівників підприємства ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ» встановлюються генеральним директором відповідно до трудового законодавства, залежно від професії, посади, кваліфікації працівників, складності та умов праці.

Оплата праці на підприємстві проводиться:

відрядникам - за відрядними розцінками відповідно до затверджених норм часу;

погодинникам - за годинними тарифними ставками відповідно до присвоєних розрядів або місячних окладів;

решті працівників - за посадовими окладами відповідно до затвердженого штатного розкладу.

Облік фактично відпрацьованого часу працівниками підприємства фіксується в таблиці обліку робочого часу та підписується відповідальною особою та керівником. Розмір заробітної плати визначається в залежності від рівня займаної посади, типу підрозділи (посади), професійного рівня.

Порядок виплати заробітної плати встановлено правилами внутрішнього трудового розпорядку підприємства: заробітна плата виплачується не рідше ніж кожні півмісяця, в установлені дні. Днем виплати заробітної плати вважається: 20-те число поточного місяця (виплата авансу за поточний місяць) і 7-е число місяця, наступного за минулим (виплата остаточного розрахунку за минулий місяць).

Заробітна плата виплачується працівникові шляхом перерахувань на вказаний працівником рахунок у банку. Таким чином, на підприємстві виконується один з принципів ефективної організації системи оплати праці - своєчасність виплати заробітної плати співробітникам.

Отже, проаналізувавши сутність і деякі показники системи оплати праці, можна виділити кілька аспектів. В ході аналізу були виявлено, що в цілому, система оплати праці ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» достатньо ефективною, однак вимагає розробки пропозицій щодо подальшого поліпшення.

2.4. Оцінка персоналу за кінцеві результати роботи на основі методики КРІ

Сьогодні все більшого значення набуває мотивація діяльності персоналу, яка виступає безпосередньою причиною його поведінки. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання наявних ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Проблеми мотивації персоналу підприємств будь-яких форм власності завжди були і залишаються актуальними, адже від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна та творча активність персоналу, а й кінцеві результати діяльності підприємств.

Підвищення ефективності праці не може бути успішним без упровадження сучасних систем мотивації, зокрема тих, які базуються на принципах KeyPerformanceIndicators і успішно впроваджені в багатьох успішних світових компаніях. Мотивація персоналу на базі КРІ орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «стимулюючої на виконання посадових обов'язків» самого працівника згідно з виробничими та посадовими

інструкціями. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтовані. Впровадження систем мотивації за ключовими показниками ефективності має опиратися на професійне теоретичне підґрунтя і базується на стратегії підприємства, а охоплення системою є максимально повним і доходить до найнижчого рівня ієрархічної структури.

Саме від цих факторів залежать ефективність запровадження системи і власне кінцевий результат, адже система мотивації за ключовими показниками ефективності має низку суттєвих переваг над іншими системами матеріального заохочення, а саме: орієнтація на результат; зрозумілість для працівника, влучна керованість, адже можна коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної зміни самої системи.

Відповідно до методики КРІ [10], розробка системи оплати праці по результату КРІ-мотивація та процес упровадження системи Key Performance Indicators можна представити у наступному вигляді.

Крок 1. На першому кроці передусім розроблена та формалізована стратегія компанії, адже це основний елемент для розвитку системи мотивації по КРІ й її успішне впровадження. Для ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ» наявна стратегія зосередження, при якій, стратегія управління персоналом орієнтована на формування системи мотивації, справедливу винагороду, формування сприятливого психологічного клімату, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників.

Крок 2. Визначення стратегічних цілей компанії. Перед підприємством визначені такі цілі: відмінна якість, збільшення обсягів продажу, зростання прибутку, вихід на нові ринки. Тому при формуванні системи мотивації будемо

обирати методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегії та сприятимуть досягненню цілей підприємства.

Крок 3. Декомпозиція стратегічних цілей на рівень керівників підрозділів. Ключові показники ефективності чітко сформульовані, зрозумілі й прості, а також чітко вимірні й мають фактичне значення. Обрано оптимальну кількість КРІ для керівника це – 5–7, для групи співробітників – 3–5. Декомпіляція охоплює всі рівні структурних одиниць і доходить до рядових співробітників.

Крок 4. Складання матриці КРІ. У матриці враховуються кількість КРІ, коефіцієнт виконання кожного з них, а також його вага або коефіцієнт впливу. Вага найбільш важливого КРІ не перевищує 50%, а найменш важливого – становить 5%. Загальна сума показників – 100%. Для кожного показника вказуються допустимі рівні виконання.

Крок 5. Наповнення матриці – визначення КРІ для окремого співробітника. Задля правильного визначення ключових показників ефективності для кожного співробітника, було проаналізовано стратегію підприємства та було визначено, як вона проектується безпосередньо на діяльність співробітника, а також проранжовано показники ефективності, обравши найважливіші врахувавши посадові інструкції.

Крок 6. Визначення кількісних показників КРІ. Формування кількісних даних КРІ передбачає рівень досяжності орієнтовно 70–80%, щоб виключити виплату необґрунтовано високих премій. Тому в усіх випадках забезпечений баланс інтересів компанії в частині її стратегії та інтересів співробітника – в частині отримання більш високого розміру премії.

Крок 7. Визначення преміального фонду кожного співробітника. З огляду на досвід компаній було обрано, що змінна частина грошової винагороди становитиме 70% від загального доходу співробітника.

Крок 8. Моніторинг. Важливою рисою системи КРІ є можливість не тільки проводити оцінку роботи персоналу, а й здійснювати моніторинг ходу виконання поставлених завдань. Тому після впровадження системи мотивації для відділу

збуту та маркетингу буде проведено моніторинг, який дозволить – виявити «слабкі» місця.

Крок 9. Перегляд переліку КРІ співробітника. Коригування ключових показників ефективності відповідно до поточного стану підприємства, буде відбуватися безпосередньо після проведення моніторингу й виявлення слабких місць й згодом доопрацювання неефективних показників.

Крок 10. Зворотній зв'язок. Це вкрай необхідний крок у впровадженні системи мотивації підприємства. Мета – переконатися, що співробітник чітко розуміє своє місце в системі та дії, які призводять до результату. Результат розуміння – можливий план розвитку співробітника. Саме й цьому й полягає унікальна особливість даної системи, адже вона сприяє інтеграції матеріального і нематеріального видів мотивацій. І головне – зворотній зв'язок має бути взаємним.

У контексті оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» керівництво поставило пріоритетним завдання розроблення системи управління ефективністю, яка базується на щорічному плануванні цілей для співробітника та оцінці їх досягнення. Логічну схему системи управління ефективністю підприємства наведено на рис. 2.7.

Значну роль у впровадженні системи мотивації відведено адмініструванню процесу оцінки результативності, який умовно можна розділити на три послідовних частини. По-перше, планування цілей. По-друге, моніторинг виконання цілей, перегляд цілей. По-третє, оцінка цілей та затвердження рейтингів.

Від формування якісних цілей, як відомо, значною мірою залежить кінцевий результат від упровадження будь-якої системи мотивації й позитивним моментом, можна відзначити той факт, що на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» одразу взяті за основу загальновідомі у світі принципи SMART [23], що дало змогу зробити цілі чіткими та прозорими як для керівництва, так і для співробітника.

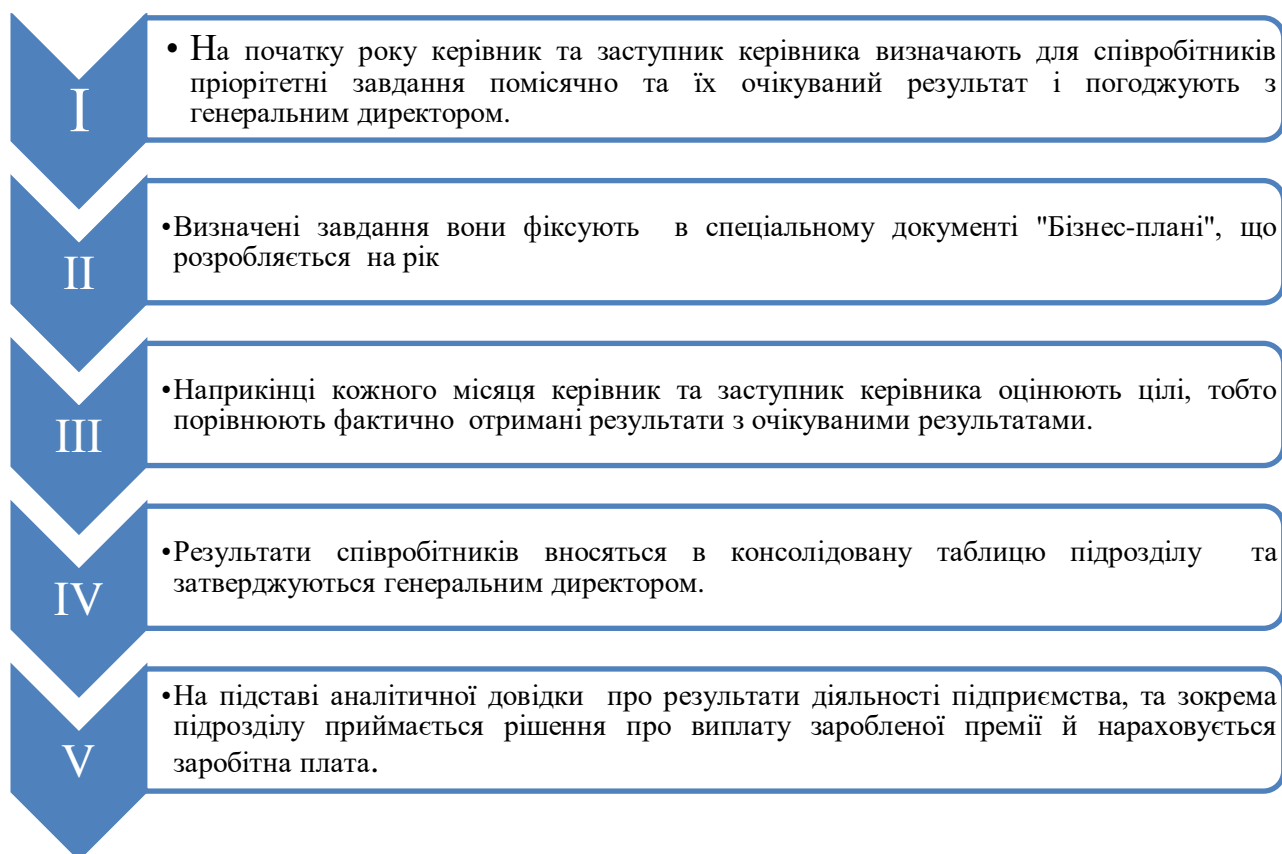


Рис. 2.7. Логічна схема системи управління ефективністю підприємства

Для формулювання цілей на підприємстві були створені формалізовані шаблони, які значною мірою допомагають співробітникам у їх визначенні цілей (рис. 2.8).

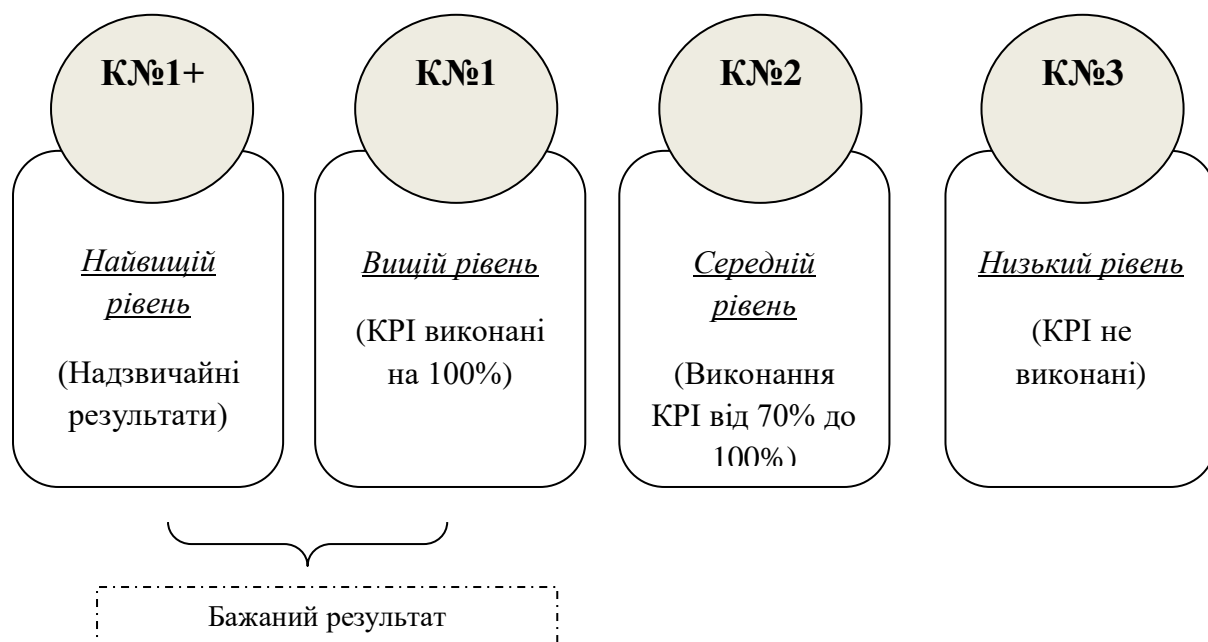


Рис. 2.8. Формалізовані шаблони виконання цілей для системи мотивації на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Рівень виконання К№1+ – це надзвичайне перевиконання цілі. Деякі цілі допускають перевиконання. Якщо ціль перевиконана, то результат на рівень К№1+ чітко прописаний в КРІ рівня.

Рівень виконання К№1 – це стовідсоткове виконання цілі, яке включає виконання особливо важливих завдань, участь у проектах, забезпечення дуже високої якості процесної роботи.

Рівень виконання №2 – це часткове досягнення цілі на рівень не менш, ніж 70 %. Аналогічний рівень виконання передбачається для працівників, які виконують процесну роботу в межах посадових обов'язків зі звичайною якістю виконання.

Рівень виконання К№3 – це рівень, який означає, що ціль не виконана. Якщо отриманий результат не відповідає жодному із зазначених рейтингів (К№1, К№1, К№2) – ціль не досягнута.

Після того як усі цілі оцінені, зводиться сума фактичного виконання (балів) за кожною ціллю і, таким чином, отримується підсумковий бал, який і використовується для розрахунку відсотка місячної премії та підсумкового рейтингу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка фактичного результату

Підсумковий бал	% місячної премії	Рейтинг
Більше 1	Премія в розмірі більше 100% базового розміру визначається генеральним директором за зверненням керівника самостійного підрозділу	К№1+ Надзвичайні результати. Перевиконання, подвиг
Від 0,9 до 1	100% базового розміру премії	К№1 Ціль виконано на 100%
Від 0,7 до 0,89	базового розміру відповідає підсумковому балу	К№2 Ціль виконано частково (орієнтовно – від 70% до 100%)
Менше 0,7	0%, премія відсутня	К№3 Ціль не виконана

Задля ефективного впровадження нововведень було обрано пілотне впровадження системи по результату КРІ - мотивація для відділу управління збутом та маркетингу, бо саме цей відділ є центром доходів, який відповідає за раціональну та ефективну організацію продажу продукції, а з іншого боку — центром відповідальності за виконання таких важливих показників як:

оборотність дебіторської заборгованості, кількість нових покупців, кількість своєчасно виконаних замовлень. Управління збуту і маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо генеральному директору. У своїй роботі управління збутом і маркетингу керується чинним законодавством, наказами і вказівками керівника підприємства, планом роботи управління та Положенням.

Основними функціями відділу управління збутом та маркетингу є:

1. Своєчасне забезпечення підприємства замовленнями на продукцію, що випускається.
2. Забезпечення збуту продукції, що випускається підприємством, в кількості і строки, встановлені замовлень і укладених договорів, а також відповідає вимогам МС серії ISO 9001.
3. Дотримання встановлених нормативів запасів готової продукції на складах підприємства.
4. Комплексне вивчення ринку, систематичне проведення маркетингових досліджень, організація реклами.
5. Орієнтація виробництва на виконання вимог споживачів до продукції, що випускається.

Відділ управління збутом та маркетингу має керівника, заступника керівника, групу аналітичного маркетингу, групу управління продажів, групу обслуговування покупців, групу логістики, відвантаження та управління складськими запасами. Тому в процесі розробки системи КРІ - мотивація, з акцентовано увагу на конкретно поставлених цілях (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Цілі відділу управління збутом і маркетингу при побудові системи КРІ

Структура	Цілі
1	2
Керівник та заступник керівника	Цілями розроблюваних КРІ є збільшення частки ринку, виручки, підвищення ступеня задоволеності клієнтів і якості обслуговування, забезпечення замовленнями на продукцію.

Продовження табл. 2.18

1	2
Група аналітичного маркетингу	Цілями розроблених КРІ є збільшення частки ринку і, відповідно, виручки, підвищення ступеня задоволеності клієнтів і поліпшення сприйняття марки клієнтами.
Група управління продажами	Основною метою застосування КРІ є: збільшення частки продажів нових продуктів і приросту продажів, виконання фінансового плану, представленість продукції компанії на ринку та залучення нових клієнтів.
Група обслуговування покупців	Основна мета застосування КРІ – підвищення якості обслуговування клієнтів, а також підвищення лояльності та задоволеності клієнтів.
Група логістики відвантаження та управління складськими запасами	Основна мета застосування КРІ – якісне планування відвантаження продукції, правильність оформлення документів з відвантаження на склад та покупцеві.

Виходячи з визначених цілей, було сформовано порядок розрахунку ключових показників ефективності для відділу, що були визначені. Обрані КРІ, які стимулюють співробітників на виконання відповідних дій, наведені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

КРІ для відділу управління збутом та маркетингу

Структура	КРІ	Значення	Вага
1	2	3	4
Керівник та заступник керівника	КРІ 1 - обсяг продажу в грошовому виразі	Факт/план (зазначений у бізнес-плані)	0,2
	КРІ 2 - % розширення клієнтської бази		0,1
	КРІ 3 - рівень запасів на складах		0,2
	КРІ 4 - кількість відкритих замовлень на виробництво каб-пров. продукції		0,2
	КРІ 5 - рівень задоволеності споживачів та обізнаності про товар та компанію на ринку		0,1
	КРІ 6 - % зменшення дебіторської заборгованості		0,1
	КРІ 7 - рентабельність продажу		0,1
Група аналітичного маркетингу	КРІ 1 - окупність витрат на рекламу (доходи з реклами/витрати*100)	Факт/план (зазначений у бізнес-плані)	0,2
	КРІ 2 - середній дохід з клієнта (Загальний дохід/кількість клієнтів)		0,3
	КРІ 3- середній чек (заг. дохід /кількість замовлень за місяць)		0,1
	КРІ 4 - кількість відвідувачів сайту		0,3
	КРІ 5 - кількість лідів(клієнт котрий проявив інтерес)		0,1

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4
Група управління продажами	КРІ 1 - обсяг продажу в грошовому виразі за видами кабелів	Факт/план (зазначений у бізнес-плані)	0,3
	КРІ 2 - показник повернень товару (К-ть повернень товару/ Заг.кількість придбання)		0,2
	КРІ 3 - кількість залучених нових клієнтів		0,2
	КРІ 4 - кількість укладання вигідних довготривалих договорів		0,2
	КРІ 5 - % зменшення дебіторської заборгованості		0,1
Група обслуговування покупців	КРІ 1 - кількість оброблених замовлень	Факт/план (зазначений у бізнес-плані)	0,3
	КРІ 2 – кількість оформлених та переданих рахунків на предоплату		0,2
	КРІ 3 - рівень задоволеності споживачів		0,2
	КРІ 4 - кількість оформлених спеціальних заявок по окремим споживачам		0,2
	КРІ 5 – коефіцієнт своєчасності занесення інформації, щодо покупців до системи ІТ.		0,1
Група логістики відвантаження та управління складськими запасами	КРІ 1 - кількість відвантаженої продукції	Факт/план (зазначений у бізнес-плані)	0,2
	КРІ 2 - кількість наявної продукції на складах		0,3
	КРІ 3 - коефіцієнт співвідношення нормативних і фактичних залишків на складах		0,1
	КРІ 4 – кількість прийняття готової продукції з цехів		0,1
	КРІ 5 – коефіцієнт правильності зберігання ГП		0,3

Таким чином, було запроваджено систему оплати праці за результатом КРІ-мотивація для відділу управління збутом та маркетингу, згідно з якою встановили оціночні КРІ від стратегічних цілей компанії до безпосередньо функцій, які повинен виконувати кожен працівник відповідно до своєї кваліфікації. Визначені КРІ будуть переглядати і коригувати, задля збереження актуалізації у рамках відділу, адже на підприємстві можливі як зміни в бізнес-процесах, стратегічних орієнтирах, цілях, виконуваних функцій, так і під впливом зовнішніх чинників.

2.5. Формування системи мотивації персоналу та організації праці на підприємстві

Перед будь-яким підприємством постає проблема підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності на ринку. Доведено, що основною рушійною силою розвитку підприємств сьогодні є персонал, а інструментом активізації трудової діяльності людських ресурсів є система мотивації. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації персоналу забезпечує підвищення ефективності трудової діяльності на 40%. Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці задля досягнення мети підприємства.

Формування системи мотивації персоналу на підприємстві ґрунтується на таких принципах: комплексність, тобто враховуються усі можливі фактори: організаційні, правові, технічні, матеріальні, соціальні, моральні і соціологічні; системність, адже це дає можливість формуванню системи мотивації, яка внутрішньо збалансована завдяки взаємному узгодженню її елементів і спроможна ефективно діяти на благо підприємства; регламентація, тобто наявний порядок у вигляді інструкцій, правил, нормативів й при цьому контролюється їх дотримання; спеціалізація – тобто наявне закріплення за підрозділами підприємства та конкретними працівниками функції і роботи відповідно до принципу раціоналізації; стабільність, передбачає наявність сформованого колективу, наявність робіт і функцій, що стоять перед працівниками, і порядку їх виконання; цілеспрямована творчість, тобто система мотивації на підприємстві забезпечує можливості вияву працівниками творчого підходу, що передбачає і винахід нових технологій виробництва і застосовуваної техніки, пошук нових, більш оптимальних рішень в області організації виробництва і управління; простота і зрозумілість, систему мотивації розуміє кожен, хто в ній бере участь: від рядового співробітника до керівників.

У формуванні системи мотивації персоналу беруть участь усі працівники на всіх рівнях. Саме при дотриманні цієї умови система мотивації є обґрунтованою, комплексною та ефективною.

Система мотивації персоналу підприємства охоплює систему матеріальної мотивації та систему нематеріальної мотивації. Тому варто окремо розглядати дві складові системи мотивації. Однак перш за все потрібно розглянути процес формування системи мотивації персоналу, який наявний на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» (рис. 2.9).

Підприємство ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» має стимулювання працівників заводу, такі як преміювання робітників за виробничі результати праці, персональні надбавки ІТП, за суміщення професій, володіння суміжними професіями, іноземною мовою, за високу кваліфікацію («еліта»), за керівництво бригадою і т.д.

Альтернативно преміюванню діє система депреміювання відповідно до «Положення про відповідальність за порушення правил і вимог виробничої і технологічної дисципліни».

Крім того, на підприємстві діють ще понад 10 різних соціальних видів матеріального заохочення, які входять в соціальний пакет.

Основні складові соціального пакета - це:

- часткова компенсація витрат на харчування та транспорт;
- оплата щорічних відпусток;
- компенсація за невикористані відпустки при звільненні;
- оплата соціальних відпусток, згідно з переліком в колективному договорі;
- оплата лікарняних листів за рахунок підприємства та витрати на нарахування на лікарняні листи;
- матеріальна допомога працівникам заводу;
- надбавка за знання іноземної мови;
- доплата за науковий ступінь;
- компенсація за медичне обстеження.

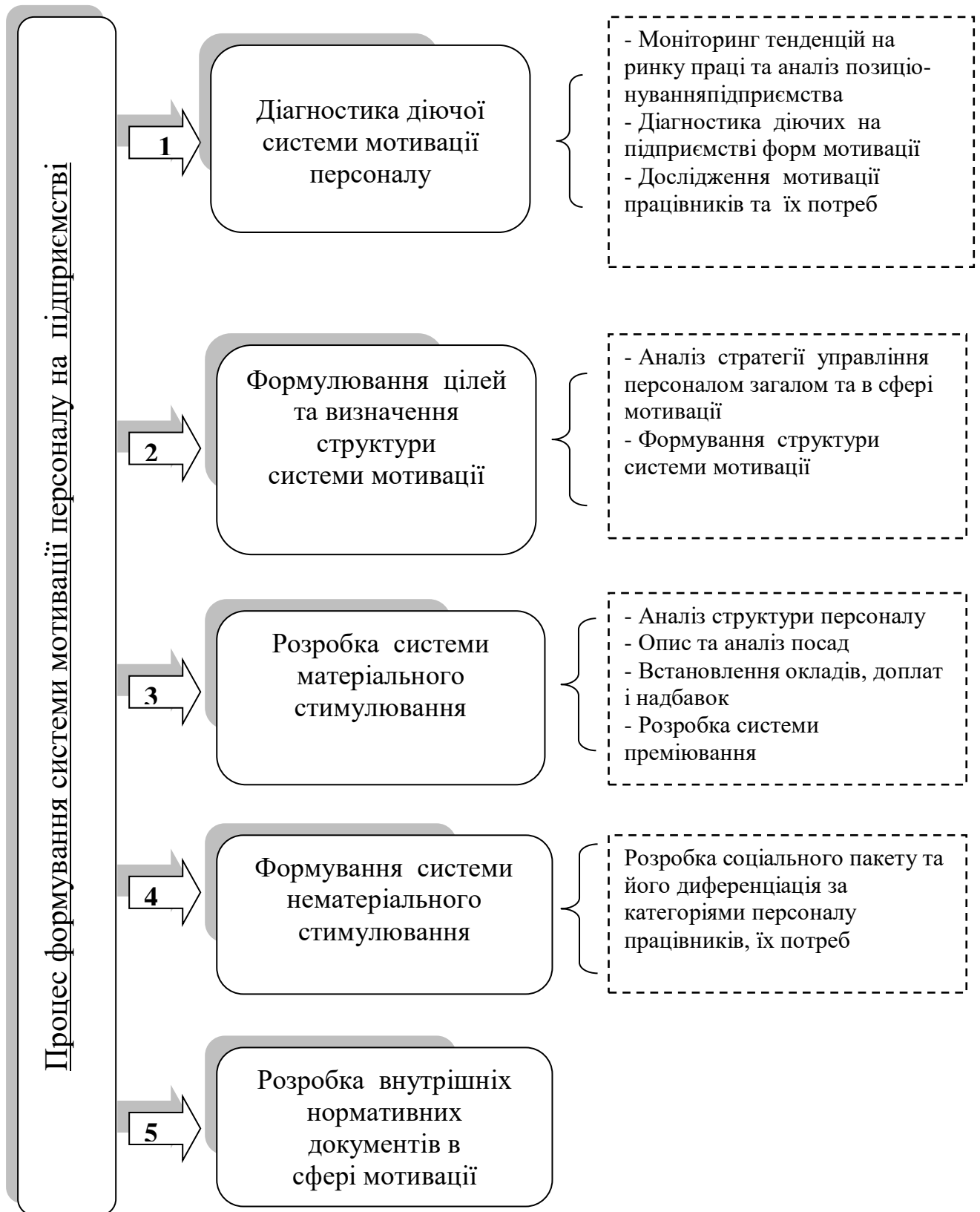


Рис.2.9. Процес формування системи мотивації персоналу на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Також, виважено, з урахуванням фінансових можливостей підприємства, кожен рік затверджується колдоговір.

Преміювання працівників проводиться з метою забезпечення матеріальної зацікавленості персоналу в своєчасному і якісному виконанні своїх посадових обов'язків, підвищення відповідальності за доручену ділянку роботи. Однак воно не є гарантованою виплатою, що надається підприємством.

Проаналізувавши основні складові системи мотивації, потрібно відзначити, що безпосередньо при формуванні системи мотивації на підприємстві важливу роль відіграють такі важливі фактори організації праці як робочий час, дисципліна праці, час відпочинку, охорона праці й здоров'я.

Тривалість робочого часу на підприємстві становить 40 годин на тиждень: 8-годинний робочий день з 5-денним робочим тижнем. Вихідні дні — субота та неділя. У підрозділах чи виробничих ділянках з безперервним циклом виробництва - вихідні надаються згідно з графіком змінності. Перерва для відпочинку та харчування - 30 хвилин.

На підприємстві діють правила внутрішнього трудового розпорядку, яких усі працівники усіх підрозділів підприємства повинні дотримуватись також мають виконувати вимоги нормативних документів та контрольно-пропускного режиму, що діє на заводі, задля того, щоб зміцнювати дисципліну.

За прогул без поважної причини, розпивання спиртних напоїв на робочому місці, поява на роботі в стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння, вчинення розкрадання на підприємстві, адміністрацією, за погодженням з профспілковим комітетом, застосовуються заходи дисциплінарного впливу, згідно з трудовим законодавством, що в крайньому випадку може призвести до звільнення.

Всім працівникам підприємства надається щорічна оплачувана відпустка згідно з графіком, погодженим з профспілковим комітетом та затвердженим керівником підприємства. Графік розробляється за принципом рівномірного ходу працівників протягом року у відпустку з розрахунку 8-9% чисельності на місяць.

Щорічні відпустки надаються працівникам відповідно до Закону України про відпустки. За роботу в умовах з особливим характером праці надаються додаткові дні відпустки відповідно до «Списку виробництв, цехів, професій та посад зі шкідливими та важкими умовами праці», що дають право на додаткову відпустку, а також відповідно до результатів проведеної атестації робочих місць. Додаткові відпустки надаються пропорційно до відпрацьованого часу у шкідливих, важких та особливих умовах праці. Працівникам з ненормованим робочим днем надається додаткова відпустка диференційовано від 1 до 4 календарних днів. Щорічна відпустка при складанні та погодженні графіків відпусток працюючих може бути, за бажанням працівника, розділена на частини.

Крім трудових відпусток працівникам підприємства можуть надаватися, за умови ефективної та сумлінної роботи, додаткові оплачувані відпустки:

при народженні дитини (батьку) - 1 день;

при одруженні працівника — 2 дні;

при одруженні дітей працівника — 1 день;

участь у похороні близьких родичів (чоловіка, дружини, батьків, батьків чоловіка/дружини, сестер, братів, дітей) - 1 день.

Виходячи з виробничої необхідності, Товариство проводить навчання робітників та інженерно-технічних працівників за такими напрямками:

підготовка робітників за новими професіями за умови укладання додаткових договорів;

підвищення кваліфікації робітників;

на курсах суміжних професій;

навчання необхідних спеціалістів для підприємства, а також дітей працівників за укладеними договорами з професій, необхідних підприємству;

підвищення кваліфікації інженерно-технічних працівників.

ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» проводить роботу щодо забезпечення здорових та безпечних умов праці відповідно до вимог законодавчих та нормативних актів з охорони праці та протипожежної безпеки, санітарних

норм: щодо зниження негативного впливу шкідливих виробничих факторів на працездатність та здоров'я робітників; проводить навчання та перевірку знань з питань охорони праці; вимагає від працівників неухильного дотримання правил охорони праці та пожежної безпеки. Підвищує рівень промислової безпеки шляхом введення сучасного обладнання, механізмів, модернізує та вдосконалює наявне обладнання, створюючи належні безпечні та здорові умови праці, запобігаючи виробничому травматизму, професійним захворюванням та аваріям.

На підприємстві проводиться атестація робочих місць за умовами праці на відповідність їх санітарним нормам та вимогам з охорони праці та складається список виробництв, цехів, професій та посад, що дають право на пільгові пенсії, додаткові відпустки, доплати до тарифу.

Відповідно до закону України «Про охорону праці» та чинного на підприємстві «Положення про порядок забезпечення спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засобами індивідуального захисту (ЗІЗ)» зобов'язується забезпечувати працівників, які зайняті на роботах зі шкідливими, небезпечними умовами праці, а також роботах, пов'язаних із забрудненням, спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту.

Підприємство забезпечує для своїх робітників своєчасний ремонт та прання спецодягу. Також безперебійну роботу та належний стан усіх наявних санітарно-побутових приміщень у суворій відповідності до вимог санітарних правил гігієни праці та правил з охорони праці.

Підприємство піклується й про побутові речі, саме тому, організовує гаряче харчування у їдальні підприємства, продаж напівфабрикатів, смачних борошняних виробів, що випікаються у кондитерському цеху.

Також підприємство створює нормальні та належні умови праці на робочому місці:

при температурі в робочому приміщенні нижче за допустиму, забезпечує додатковими джерелами обігріву;

для забезпечення нормального повітрообміну встановлює системи вентиляції та кондиціонування;

забезпечує чистою питною водою;

працівникам, які не можуть залишити робоче місце для приймання їжі в обладнаному приміщенні, надає у користування електрочайники, електроплити та мікрохвильові печі;

з метою збереження та відновлення екосистеми, що перебуває під шкідливим впливом господарської діяльності підприємства (забруднення повітря та ґрунту шкідливими впливами при виробництві продукції та інших шкідливих впливів), Товариство намагається оновлювати та підтримувати існуючі зелені насадження (дерева, чагарники, траву) як на території підприємства, так і на прилеглій до заводу території;

працівників, які виконують представницькі, контролюючі функції, які працюють із клієнтами, забезпечувати бейджами та візитними картками.

Зокрема підприємство піклується й про здоров'я кожного робітника, саме для цього на підприємстві є медико-санітарна частина. Підприємством задля зниження захворюваності та попередження (профілактики) профзахворювання виділяються кошти на придбання медикаментів, інструментарію, проведення профоглядів та лікування із залученням фахівців лікувальних закладів, забезпечуються повною комплектацією цехових аптечок медикаментами, необхідними засобами для надання долікарської допомоги.

Також з метою профілактики вірусних захворювань проводяться протиепідемічні заходи: вакцинація працюючих та кварцювання робочих приміщень.

Задля сприяння розвитку фізкультурно-спортивної діяльності на підприємстві, систематично залучаються робітники до регулярних занять різними формами фізичної культури. Для цього в цехах наявні приміщення та спільно з погодженням профспілковим комітетом обладнані спортивним інвентарем.

2.6. Аналіз процесу встановлення системи оплати та організації праці на підприємстві

Процес встановлення системи оплати праці на підприємстві відбувається в декілька етапів. На першому етапі потрібно відзначити існуючий рівень обізнаності та задоволеності через зворотній зв'язок підприємства з окремим кожним працівником. Тому, з метою дослідження рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» та їх трудових мотивів було проведено зворотній зв'язок у вигляді опитування. Опитування проводилось за допомогою онлайн - анкети. В опитуванні взяли участь 820 працівників (83,76% від генеральної сукупності). За категоріями персоналу респонденти розподілились таким чином: основні робітники – 269 осіб (32,80%), допоміжні робітники – 345 осіб (42,07%), керівники – 75 осіб (9,15%), спеціалісти – 128 особи (15,61%), службовці – 3 особи (0,37%). Однією з умов дієвості мотиваційної системи на підприємстві є проінформованість (обізнаність) працівників про елементи системи оплати праці та мотивації, показники і умови для отримання винагород. Результати анкетування працівників про їх обізнаність про систему оплати праці та мотивації на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» подано в таблиці 2.20 і відображено на рисунку 2.10.

Таблиця 2.20

Рівень обізнаності працівників про систему оплати праці та мотивації персоналу на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», %

Категорії персоналу	Обізнані	Частково проінформовані	Не проінформовані
Основні робітники	25,65	74,35	-
Допоміжні робітники	37,10	62,90	-
Керівники	93,33	6,67	-
Спеціалісти	74,22	25,78	-
Службовці	33,33	66,67	-
Весь персонал	44,88	55,12	-

Як свідчать результати дослідження, в цілому персонал підприємства 44,88% працівників обізнані про систему оплати праці та мотивації, а 55,12% проінформовані частково. Рівень знань про систему мотивації на підприємстві

відрізняється за категоріями персоналу. Найбільш обізнаними про систему мотивації є керівники. Серед них проінформованими є 93,33% опитуваних, а 6,67% частково проінформовані. Також достатня обізнаність у спеціалістів, адже проінформовані 74,22%, а частково проінформовані 25,78%. Серед основних робітників питома вага обізнаних про систему оплати праці та мотивації становить 25,65%, а частково поінформованих – 74,35%, при цьому серед допоміжних робітників 62,90% частково проінформовані, а 37,10% обізнані.

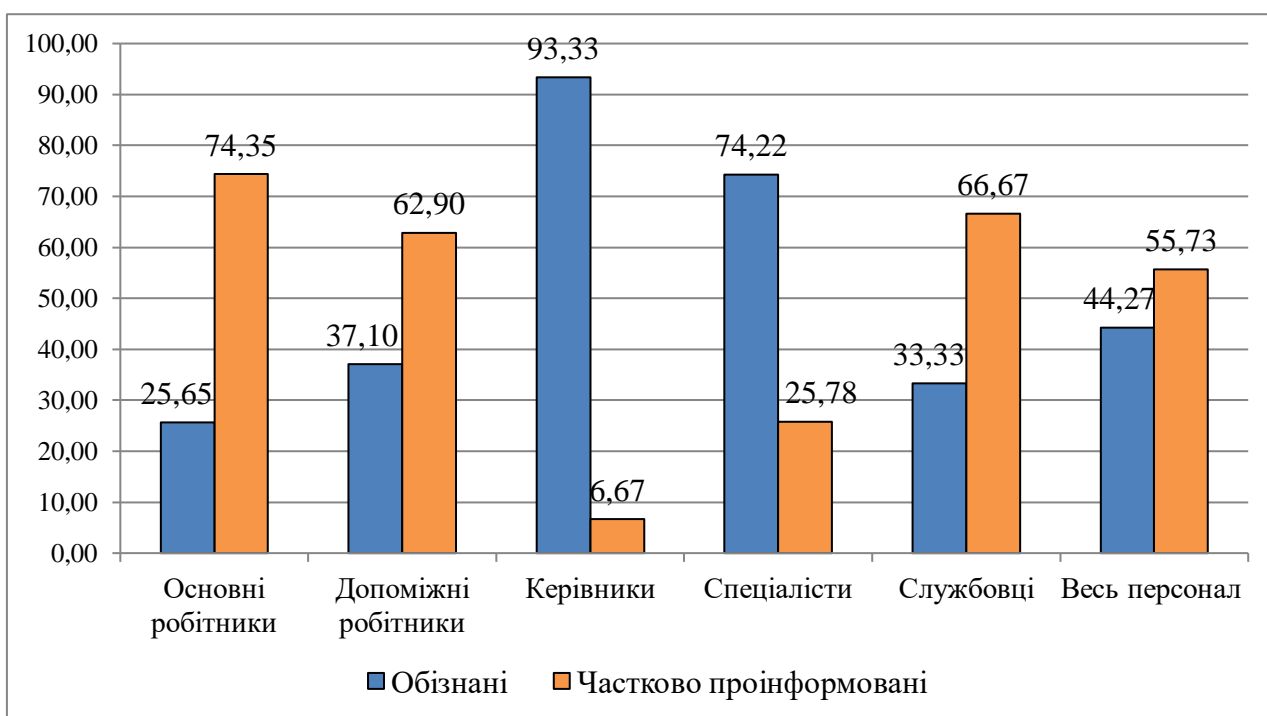


Рис. 2.10. Рівень обізнаності працівників про систему оплати праці та мотивації персоналу на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», %

Під час проведеного дослідження, потрібно відзначити, було виявлено, що певна частина працівниківознайомлюється із системою оплати праці та мотивації на підприємстві під час найму на роботу, при укладанні трудового договору, проте вагома більшість працівниківотримують інформацію про наявну діючу систему оплати праці й мотивації від колег і з власного досвіду впродовж трудової діяльності на підприємстві.

Важливим аспектом, також потрібно зазначити, зрозумілістьдля працівників системи оплати праці та мотивації.Результати з огляду на онлайн

опитування працівників на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» щодо розуміння ними системи оплати праці та мотивації на підприємстві подано в табл. 2.21. і на рис. 2.11.

Таблиця 2.21

Рівень розуміння працівниками системи оплати праці та мотивації персоналу на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», %

Категорії персоналу	Повністю розуміють	Частково розуміють	Не розуміють
Основні робітники	31,60	68,40	-
Допоміжні робітники	34,78	65,22	-
Керівники	96,00	4,00	-
Спеціалісти	78,13	21,88	-
Службовці	66,67	33,33	-
Весь персонал	46,22	53,78	-

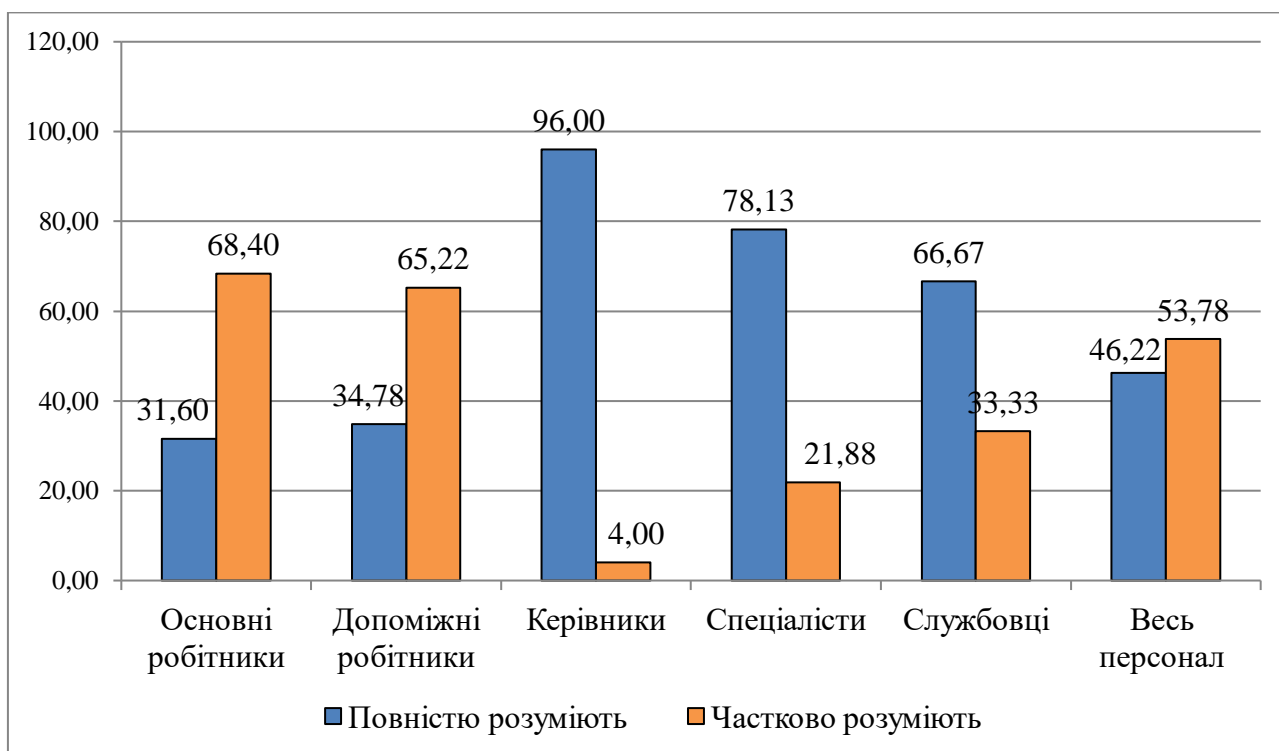


Рис. 2.11. Рівень розуміння працівниками системи оплати праці та мотивації персоналу на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», %

Система оплати праці та мотивації персоналу на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є повністю зрозумілою для 46,22%% працівників і частково зрозумілою для 53,78% персоналу. Найкраще систему оплати праці та мотивації

розуміють керівники (для 86,0% керівників є повністю зрозумілою і для 4,0% – частково зрозумілою). Серед основних робітників 31,60% розуміють систему мотивації, а 68,40% розуміють частково. Допоміжні робітники повністю розуміють систему оплати праці та мотивації 34,78%, а 65,22% частково розуміють. Усі опитані спеціалісти та службовці розуміють повністю систему оплати праці та мотивації, 78,13% та 66,67% відповідно. Для жодного працівника на підприємстві система оплати праці та мотивації персоналу не є незрозумілою.

Також важливою умовою, яка забезпечує високий рівень мотивації для персоналу, є відповідність системи мотивації персоналу потребам, інтересам і характеристикам працівників, їх зацікавленості. Лише наявна задоволеність системою оплати праці та мотивації сприяє підвищенню ефективності, якості праці, трудової активності. Рівень задоволеності працівників системою платою праці та мотивації персоналу на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» відображено в табл. 2.22 і на рис. 2.12.

Таблиця 2.22

Рівень задоволеності працівників про систему оплати праці та мотивації персоналу на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», %

Категорії персоналу	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Основні робітники	66,91	33,09	-
Допоміжні робітники	36,23	63,77	-
Керівники	92,00	8,00	-
Спеціалісти	66,41	33,59	-
Службовці	66,67	33,33	-
Весь персонал	56,22	43,78	-

На підприємстві спостерігається достатньо високий рівень задоволеності персоналу системою оплати праці та мотивації, що свідчить про доцільність й ефективність впровадження мотивації для працівників та піклування про них. Так, задоволеними мотиваційною системою є 56,22% працівників, частково задоволеними – 43,78%. Серед керівників система оплати праці та мотивації задовольняє 92,00% працівників, частково задовольняє 8,00% працівників. Варіант відповіді «задоволені» обрали 66,41% спеціалістів, а варіант «частково

задоволені» – 33,59%. Серед працівників відсутні ті, що не задоволені системою мотивації, тому варто відзначити що підприємство рухається у правильному стратегічному русі й піклується про кожного працівника.

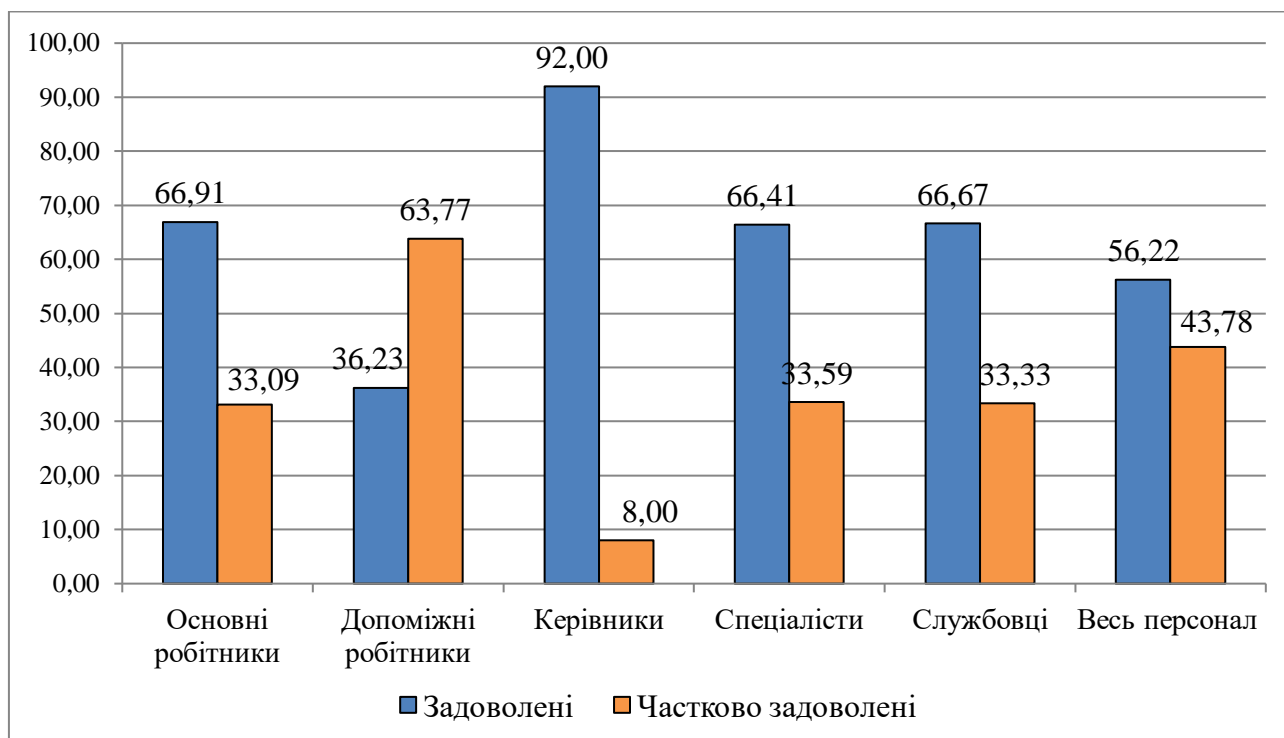


Рис. 2.12. Рівень задоволеності працівниками системи оплати праці та мотивації персоналу на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», %

Проаналізуємо як працівники оцінюють окремі складові системи мотивації персоналу на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Середня оцінка персоналом окремих складових системи мотивації на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Складові системи мотивації	Весь персонал	Керівники	Спеціалісти	Службовці	Допоміжні робітники	Основні робітники
1	2	3	4	5	6	7
Система оплати праці	4,06	4,5	4,2	4,0	3,7	3,9
Розмір заробітної плати	4,28	4,9	4,1	3,9	4,2	4,3
Режим праці	4,2	4,9	4,5	3,5	4,2	3,9
Можливість кар'єрного росту	4,38	5,0	4,7	4,0	4,4	3,8

Продовження табл. 2.23

1	2	3	4	5	6	7
Можливість підвищення кваліфікації	3,94	4,6	4,2	2,0	4,4	4,5
Зміст роботи	3,46	4,5	4,3	3,5	2,5	2,5
Корпоративні заходи	4,26	5,0	4,2	4,1	4,0	4,0
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,52	4,8	4,6	4,5	4,3	4,4
Організація праці	4,1	4,4	4,2	4,1	3,9	3,9
Система інформування	4,4	4,6	4,3	4,5	4,3	4,3
Публічне визнання заслуг	4,44	4,7	4,5	4,2	4,4	4,4
Увага керівника до думки працівника	4,32	4,6	4,3	4,1	4,1	4,5
Відносини з колегами	4,34	4,8	4,5	4	4,3	4,1

Систему оплати праці на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» було оцінено у 4,06 бала за 5-ти бальною шкалою. При цьому найбільше задоволені системою оплати праці керівники (4,5 бала), а найменш задоволені допоміжні робітники (3,7 бала). Спеціалісти оцінили систему оплати праці у 4,2 бала, службовці – 4 бали, а основні робітники – 3,9 бали. Розмір заробітної плати на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» отримав 4,28 бала. Задоволеність керівників рівнем заробітної плати становить 4,9 бали, спеціалістів – 4,1 бала, службовців – 3,9 бала, основних робітників 4,3 бала, допоміжних робітників – 4,2 бала.

Задоволеність режимом праці складає 4,2 бала. Керівники і спеціалісти оцінили режим роботи у 4,9 та 4,5 бала відповідно, службовці – у 3,5 бала, основні робітники – у 3,9 бали, а допоміжні робітники – у 4,2 бала.

Можливість кар'єрного росту на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є порівняно високою, адже усереднені оцінки працівників склалися 4,38 бала. Найбільші можливості кар'єрного росту, за результатами онлайн анкетування, наявне у керівників і спеціалістів (5 та 4,7 бала відповідно), а порівняно нижчі

у службовців - 4 бали та основних робітників - 3,8 балів, хоча в загалі всі категорії задоволені можливостями кар'єрного росту, адже результат вище середнього значення. З огляду на можливість підвищення кваліфікації, то за всіма категоріями працівників на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наявне підвищення кваліфікації та перспектива просування за кар'єрними сходами.

Найбільшою змістовністю характеризується робота керівників і спеціалістів (4,5 та 4,3 бала відповідно). Корпоративними заходами працівники задоволені на 4,26 бала. Усі категорії працівників оцінили даний інструмент мотивації більше 4 балів.

Санітарно-гігієнічні умови праці на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» працівники оцінили у 4,52 бала. За категоріями персоналу найсприятливішими умови праці є для керівників (4,8 бала), спеціалістів (4,6 бала) і службовців (4,5 бала). Однак в загалі робітники умовами праці достатньо задоволені. Основні робітники оцінили їх у 4,4 бала, а допоміжні – у 4,3 бала.

Система організації праці, на думку працівників, заслуговує 4,1 бала. Керівники оцінили її у 4,4 бала, спеціалісти – у 4,3 бала, службовці – у 4,1 бала, основні та допоміжні робітники – у 3,9 бала. Весь персонал в цілому задоволені системою інформування про діяльність підприємства і оцінили її у 4,4 бала. Усі категорії працівників оцінили систему інформування більше 4 балів.

Публічне визнання заслуг працівників на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», згідно результатів онлайн опитування, оцінюється працівниками у 4,44 бала. Рівень задоволеності увагою керівництва до думки працівників становить 4,32 бала. Керівництво найбільш уважне до думки керівників (4,6 бала) та основних робітників (4,5 бала), дещо менше до думки спеціалістів (4,3 бала). Адже на підприємстві прислухаються й розглядають думки й пропозиції працівників.

Відносини з колегами, за оцінками працівників, отримали 4,34 бала. Задоволеність працівників становить більше 4 балів, що засвідчує гарні

відносини між колегами. Також потрібно відзначити, що на підприємстві цінуються сімейні цінності, тому в колективі працюють різні покоління.

На рис. 2.13 вірцево відображено графічний рейтинг проведеного онлайн опитування персоналу підприємства ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» за такими категоріями як: керівники, спеціалісти, службовці, основні та допоміжні робітники, що дозволяє наочно простежити зворотній зв'язок, який дуже важливий при розробці й запровадженні нововведень на підприємстві.

По завершенню першого етапу, тобто здійснення оцінки результатів зворотного зв'язку, зокрема через онлайн опитування, переходимо до другого етапу - а саме розроблення або перегляд штатного розкладу підрозділу або цеху, здійснюючи детальний пропис професії, кваліфікаційні вимоги та кількість штатних одиниць.

Третім кроком є встановлення або перегляд посадових окладів згідно професій. Наступним кроком є аналіз розроблених та затверджених планів для кожного структурного підрозділу, зокрема нового цеху. Потрібно відзначити, що планування діяльності здійснюється на підприємстві в повному обсязі, а результатом цього процесу є затверджені генеральним директором плани функціональних підрозділів та загальний план діяльності підприємства, які містять не тільки планові показники в кількісному вимірі, але й заходи щодо їхнього досягнення.

З метою акцентування особливостей планування на підприємстві здійснено більш детальний аналіз процесу планування, який представлений у вигляді блок-схеми, наведеної на рис. 2.14.

Процес планування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» зазвичай охоплює рік із подальшою розбивкою річного плану на квартали та передбачає розробку планів функціональних підрозділів та загального плану діяльності підприємства. Планування діяльності на наступний рік розпочинається на початку листопада з планування обсягів продажу та виробництва на рік із подальшою розбивкою річного плану по кварталах.

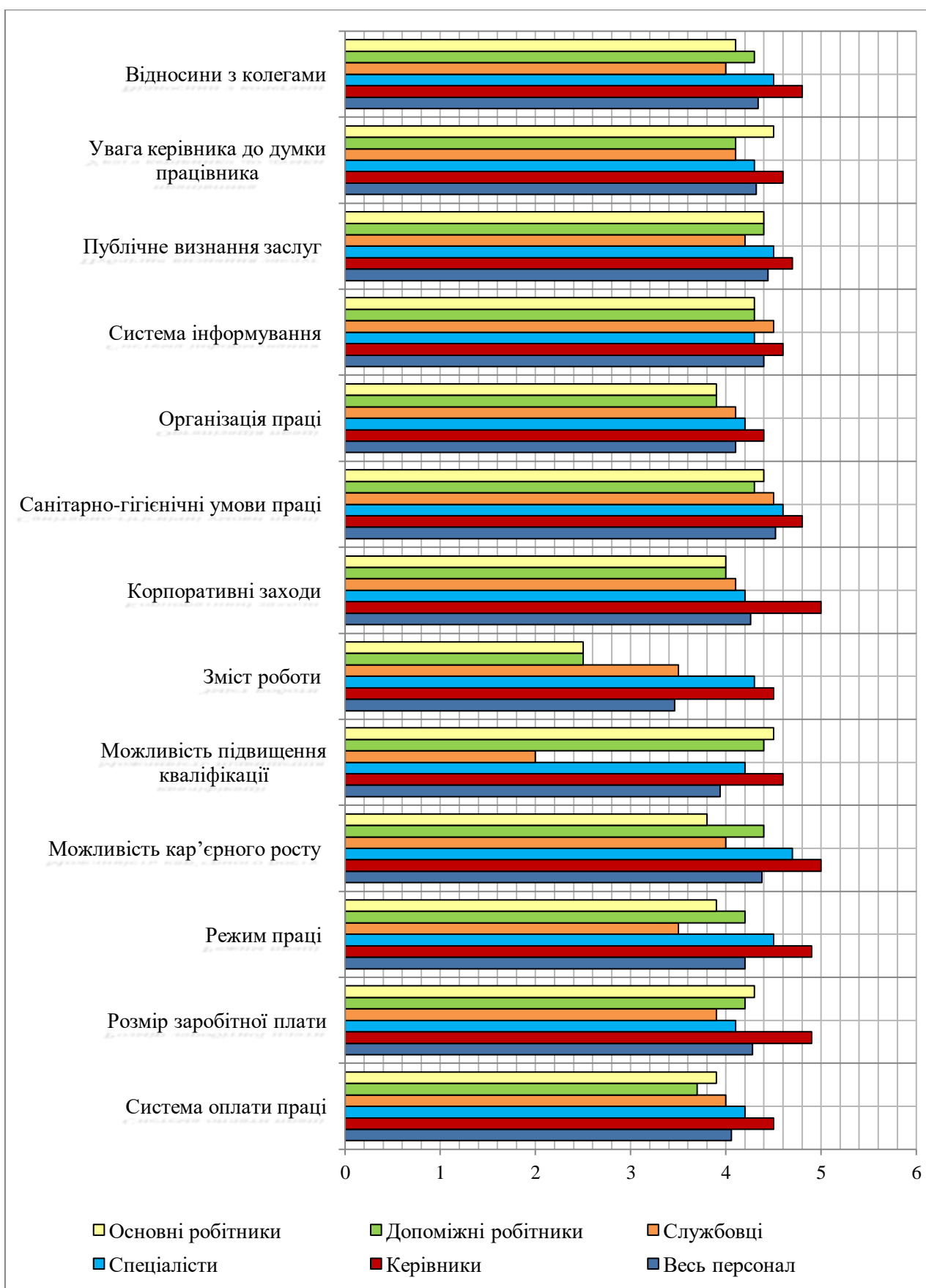


Рис. 2.13. Рейтинг середньої оцінки персоналом окремих складових системи мотивації на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», бали



Рис. 2.14. Процес планування на ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ»

План обсягів продажу та виробництва підприємства ґрунтується на даних минулих періодів та їх динаміки, галузевих економічних умов, частці ринку, виробничих та фінансових можливостях підприємства, конкурентних факторах та сезонності, тому початковому етапу процесу планування передують збір та аналіз інформації, необхідної для планування.

На основі затверджених показників у бізнес-плані розроблюється система матеріального грошового та не грошового стимулювання.

Таким чином, процес встановлення системи оплати та організації праці на підприємстві відбувається в чотири етапи, які є важливими при прийнятті рішення про впровадження нової системи оплати та організації праці або перегляді існуючої, при актуалізації сучасним умовам, при оптимізації або реструктуризації, як в конкретному структурному підрозділі, так і на підприємстві в цілому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Таким чином, сьогодні ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є одним із провідних виробників кабельної продукції, відомим не тільки в Україні, а і за її межами. Завдяки активній інноваційній і злагодженій роботі керівництва, спеціалістів і робітників підприємству вдається забезпечувати якість продукції, вдосконалювати виробничі потужності підприємства, впроваджувати нові технології і в підсумку утримувати лідируючі позиції в галузі. Однак, із підвищенням мінливості зовнішнього середовища та посиленням конкуренції на ринку існує необхідність в подальшому впровадженні нових ефективних методів управління, зокрема вдосконалення системи оплати праці та організації праці з метою забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства.

Потрібно сказати, що місією ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є випуск якісної й сучасної кабельної продукції для забезпечення безпечного та комфортного життя. Завзята робота керівництва, спеціалістів і робітників підприємства в області забезпечення якості продукції, а також постійне вдосконалення виробничих потужностей підприємства і впровадження нових технологій дозволяє заводу ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» утримувати лідируючі позиції в галузі.

Проведене дослідження стану кабельної промисловості та її зв'язку з будівельною галуззю доводить, що стимулювання конкурентоспроможності кабельної продукції та зростання обсягів її виробництва позитивно вплине на розвиток будівництва у всіх галузях, забезпечуючи в подальшому зміцнення економіки країни. Зниження ризиків у діяльності підприємств кабельної промисловості є одним із найголовніших завдань, які потребують вирішення для подальшого розширення можливостей розвитку кабельної промисловості, та сприятиме збільшенню інвестиційних потоків у інноваційну діяльність, що дозволить впроваджувати інновації з необхідною швидкістю і в необхідних масштабах. Оновлення лінійно-послідовних моделей інноваційного процесу сприятиме з'явленню гнучкості між етапами моделей, збільшенню

оперативності передачі інформації та прийняття управлінських рішень, створенню зворотного зв'язку на всіх етапах, що приведе до скорочення строків розроблення нової продукції та підвищення ефективності виробництва. Отже, стимулювання рівня інвестицій у кабельну промисловість є перспективним та необхідним процесом.

Система мотивації персоналу підприємства охоплює систему матеріальної мотивації та систему нематеріальної мотивації. Тому було розглянуто процес формування системи мотивації персоналу, який наявний на ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ» та процес встановлення системи оплати та організації праці на підприємстві, який відбувається в чотири етапи, які є важливими при прийнятті рішення про впровадження нової системи оплати та організації праці або перегляді існуючої.

Результати фінансово-економічної діагностики діяльності ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ», свідчать, що в цілому функціонування підприємства є ефективним й наявне стійке підґрунтя для впровадження нововведень на ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ».

Наразі у сучасних умовах, перед будь-яким підприємством постає проблема підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності на ринку. Тому, зважаючи на те, що підвищення ефективності праці не може бути успішним без упровадження сучасних систем мотивації, зокрема тих, які базуються на інтегрованій системі оплати та організації праці або успішно впроваджені в багатьох успішних світових компаніях, прикладом яких слугує мотивація персоналу на базі КРІ, яка орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «стимулюючої на виконання посадових обов'язків» самого працівника згідно з виробничими та посадовими інструкціями, дозволить при доцільному виборі раціональної системи мотивації для персоналу, забезпечити підвищення ефективності трудової діяльності на 40%.

РОЗДІЛ 3

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В ЦЕХУ ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

3.1. Аналіз передумов встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці для робітників в цеху по виробництву низьковольтних силових кабелів

Так, як раніше було запропоновано тлумачення визначення інтегрованої системи оплати праці, що виражається в доцільному об'єднанні та координації декількох систем оплати праці з метою створення нової, яка враховує критерії оцінки ефективності як структурного підрозділу так і окремого робітника акцентуючи увагу на досягненні стратегічних цілей підприємства, та обґрунтовано основні переваги успішного впровадження інтегрованої системи оплати праці й умови ефективності даної системи, також потрібно проаналізувати перелік передумов на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» при встановленні інтегрованої системи оплати та організації праці для робітників в новому цеху по виробництву низьковольтних силових кабелів.

В якості зворотного зв'язку було проведено онлайн опитування, адже перед запровадженням нової системи, зокрема необхідно розуміти, що оплата праці буде здійснювати мотиваційний вплив, якщо буде сприйматися працівниками як справедлива. Оцінка працівниками справедливості оплати праці подана в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рейтинг важливості для працівників справедливості оплати праці

Категорії персоналу	Справедливість оплати праці дуже важлива	Справедливість оплати праці частково важлива	Важко відповісти
1	2	3	4
Основні робітники	83,78	13,79	2,43
Допоміжні робітники	82,52	14,78	2,70
Керівники	98,00	2,00	-

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Спеціалісти	83,09	15,00	1,91
Службовці	76,67	23,33	-
Весь персонал	84,81	13,78	2,35

Аналізуючи отримані результати, потрібно відзначити, що в основному для працівників справедливість оплати праці дуже важлива, що оцінюються в 84,81%, частково важлива для 13,78% та 2,35% працівникам важко відповісти на дане питання. Так, для керівників справедливість важлива на 98,00%, для спеціалістів на 83,09%, вагомість для службовців становить 76,67%, в свою чергу для основних робітників справедливість важлива на 83,78%, а для допоміжних робітників на 82,52%.

Метою другої частини опитування було з'ясувати пріоритетні інструменти мотивації для працівників, тобто які передумови перед встановлення інтегрованої системи оплати та організації праці потрібно врахувати. Працівникам було запропоновано обрати серед переліку інструментів мотивації ті, які найбільше спонукають їх до ефективної роботи та підвищують рівень задоволеності роботою на підприємстві або вписати свої пропозиції відповіді (рис. 3.1).

Як показують результати дослідження, працівникам подобається наявність зворотного зв'язку, важливі відносини з колегами та співробітниками, й важливо, що поряд з цим, більшість зацікавлені у отриманні премій за результати і якість роботи, гідному рівні заробітної плати. Також для працівників важливо працювати у комфортних умовах праці, мати можливості для навчання та кар'єрного зростання, брати участь в управлінні підприємством та корпоративних заходах.

Також задля ефективнішої трудової діяльності працівника мотивує і сама робота, якщо вона є цікавою, певним часом творча, має виражений кінцевий результат, перед працівником поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про діяльність підприємства, підрозділу.



Рис. 3.1. Пріоритетні важелі мотивації для працівників на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», %

Дещо менше працівники зацікавлені у гнучкому графіку роботи, пенсійному страхуванні, пільгових кредитах, оплаті мобільного зв'язку.

Такі результати дослідження пояснюються впливом професійної, статевої та вікової структури респондентів, специфікою функціональних обов'язків. Однак важливим аспектом є те, що з'ясувалося, що премії за індивідуальні результати та якість роботи й чіткість поставлених завдань є одними з пріоритетних факторів мотивації, що засвідчує, що при запровадженні інтегрованої системи оплати та організації праці, працівники готові до нового й зреагують позитивними відгуками. Таким чином, проаналізувавши передумови запровадження нової системи, наявний сприятливий клімат реагування на зміни.

Потрібно зауважити, що на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» будь-які рішення, які приймаються – це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів досить великої кількості людей й при цьому виступає як комплексна програма дій на перспективу й не суперечить стратегічним орієнтирам ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», які наведені на рис. 3.2, а навпаки рішення приймаються задля, ефективного функціонування підприємства шляхом чіткої координації й дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків.

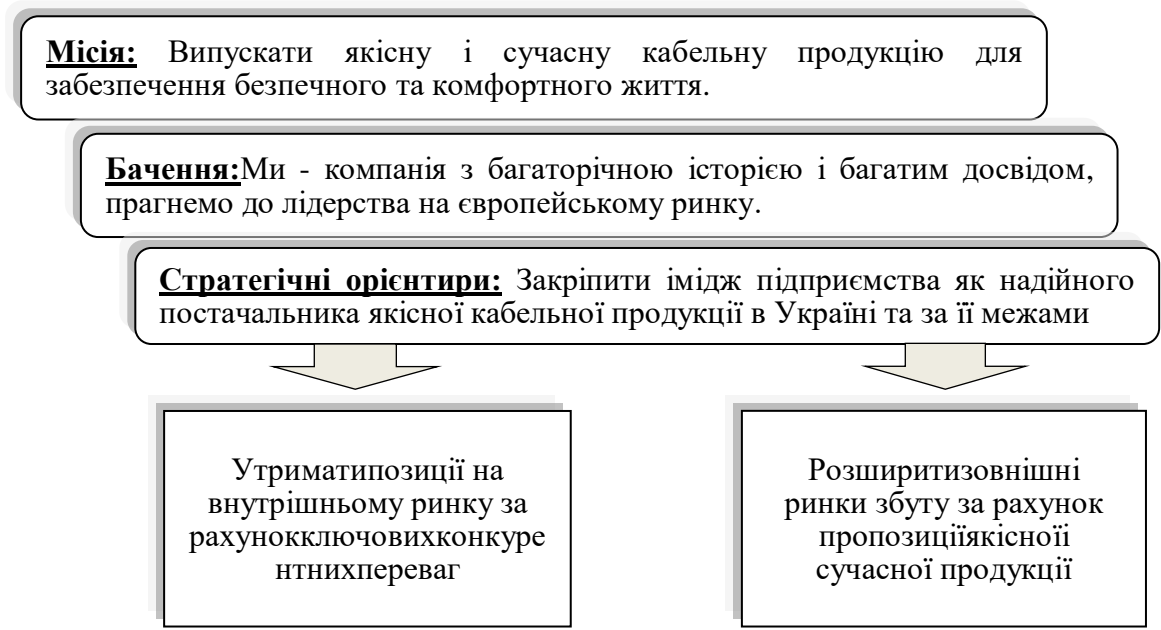


Рис. 3.2. Стратегічні орієнтири ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Саме тому, після виявлення передумов запровадження нововведень й з огляду на один із стратегічних орієнтирів було прийнято рішення, щодо відкриття нового цеху з виробництва низьковольтних силових кабелів та ізолюваних проводів із пластмасовою ізоляцією.

Таким чином, ґрунтуючись на декомпозиції головної мети з відкриття нового цеху для відділу організації праці та заробітної плати було встановлено задачу з встановлення якісної організації праці та розроблення системи оплати праці для робітників нового цеху, врахувавши мотивацію персоналу в досягненні стратегічних цілей підприємства.

3.2. Особливості організації праці в цеху

Як було вже зазначено, назва нового цеху була визначена, за його спеціалізацією, тобто як цех з виробництва низьковольтних силових кабелів та ізолюваних проводів із пластмасовою ізоляцією.

Основні види продукції це саме кабелі марок N2XH, НІК-AL-M, НМН, INST.KAB.HF, EXQLIGHT, NYM, СУКУ, PFXP-FR.

З огляду на формування організації праці в цеху, було визначено штатний розклад для нового цеху з врахуванням необхідної чисельності робітників на кожній лінії процесу виробництва із зазначенням основних функціональних обов'язків (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Штатний розклад цеху з виробництва низьковольтних силових кабелів та ізолюваних проводів із пластмасовою ізоляцією

№	Назва професії	Кількість шт. од.	Основні функціональні обов'язки
1	2	3	4
1. Основні робітники			
<i>Лінія SZ-скручування, ошлангування (RN-K)</i>			
1.	Опресувальник кабелів та проводів пластикатами (на скрутці,	3	1. Готувати лінію до роботи, перевіряти працездатність вузлів та механізмів обладнання, розігрівати екструдер до робочих температур. 2. Здійснювати процес по SZ – скручування та

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
	ошлангуванні)		<p>накладення заповнення та оболонки на кабель з кількістю струмопровідних жил до 7 та зовнішнім діаметром до 35 мм.</p> <p>3. Завантажувати в бункер необхідні матеріали, а також встановлювати рулоніалюмополіетилену на пристрій для накладання фольги.</p> <p>4. Здійснювати заправку лінії заготівлею.</p> <p>5. Регулювати кількість та швидкість оборотів; тиск у екструдері.</p>
2.	Інженер (на скрутці, ошлангуванні)	3	<p>1. Готувати лінію до роботи, перевіряти працездатність вузлів та механізмів обладнання, розігрівати екструдер до робочих температур.</p> <p>2. Здійснювати процес по SZ – скручування та накладення заповнення та оболонки на кабель з кількістю струмопровідних жил до 7 та зовнішнім діаметром до 35 мм</p> <p>3. Встановлювати температуру нагріву в екструдері відповідно до використовуваних матеріалів, а також проводити регулювання тиску на тягах в залежності від марки кабелю.</p> <p>4. Контролювати якість, перевіряти та регулювати геометричні параметри готового кабелю контрольними вимірними приладами та інструментом.</p> <p>5. Керувати роботою всіх вузлів лінії із центрального пульта.</p>
<i>Лінія ізолювання(RN-A)</i>			
1.	Опресувальник кабелів та проводів пластикатами (на ізолюванні)	3	<p>1. Готувати лінію до роботи, перевіряти працездатність вузлів та механізмів обладнання, розігрівати екструдер до робочих температур.</p> <p>2. Здійснювати процес із накладання ізоляції на струмопровідну жилу перетином від 0,75 до 35мм².</p> <p>3. Виконувати стропальні роботи при зміні приймального та віддачі барабанів.</p> <p>4. Здійснювати завантаження в бункер необхідних матеріалів.</p> <p>5. Регулювати кількість та швидкість оборотів; тиск у екструдері.</p>
2.	Інженер (на ізолювання)	3	<p>1. Готувати лінію до роботи, перевіряти працездатність вузлів та механізмів обладнання, розігрівати екструдер до робочих температур.</p> <p>2. Здійснювати процес із накладання ізоляції на струмопровідну жилу перетином від 0,75 до 35мм².</p> <p>3. Здійснювати візуальний контроль за якістю матеріалів, що використовуються.</p> <p>4. Встановлювати температуру нагріву в екструдері відповідно до використовуваних матеріалів, а також проводити регулювання тиску на тягах в залежності від марки кабелю.</p>

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
			5. Контролювати якість, перевіряти та регулювати геометричні параметри готового кабелю контрольно-вимірними приладами та інструментом. Керувати роботою всіх вузлів лінії із центрального пульта.
<i>Лінія скручування, (D 1001, D631)</i>			
1.	Скрутчик виробів кабельного виробництва	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Готувати машину до роботи. Перевіряти працездатність усіх вузлів машини. 2. За допомогою крутильних машин подвійного дугового скручування вести процес скручування струмопровідних жил відповідно до затверджених технологічних карт для заданих марок і розмірів. 3. Вибирати систему скручування за таблицями. Регулювати напрямок та швидкість обертання дуги. Визначати кроки скручування та відповідність їх з діаметром жил кабелю. 4. Здійснювати послідовну заправку жил кабелю через вузли машини. Періодично перевіряти діаметр скручених жил кабелю шляхом виміру його контрольно-вимірним інструментом. Контролювати якість скручування. 5. У процесі роботи проводити перезавантаження машини, знімання та заміну віддаючого та приймального барабана.
<i>Лінія перемотування</i>			
1.	Перемотувач (кабелів та проводів)	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснювати процес перемотування кабелів різних марок і перерізів відповідно до змінного завдання та відповідно до технологічних карт. 2. Встановлювати на перемотковий верстат барабани, проводити їх своєчасну заміну. 3. Здійснювати заправлення дроту через вузли обладнання. 4. Здійснювати візуальний контроль якості оболонки готової продукції, проводити замір довжини конструктивних елементів за допомогою контрольно-вимірних приладів та інструменту. 5. Стежити за рівномірним укладанням кабелю на приймальний барабан; показники приладів; контролювати швидкість перемотування.
2.	Укладальник-пакувальник	3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснювати упаковку барабанів з готовою продукцією, що включає наступний перелік робіт: запаювання кінців кабелю кабельними ковпачками; кріплення кінців кабелю, дроту до щік барабана; візуальний огляд барабанів із готовою продукцією; обшивку барабанів обшивальною планкою; маркування фарбою; маркування ярлика та його ламінування. 2. Розвантажувати обшивальну планку з автомашин і транспортувати до робочого місця

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
			3. Скласти планку за розмірами у спеціально відведеному місці. 4. Здійснювати маркування барабанів. 5. При необхідності здійснювати розшивку барабанів для відмотки бракованого відрізка кабелю з подальшою обшивкою барабана обшивальною планкою.
<i>Лінія волочіння (ММН)</i>			
1.	Волочильник дроту	4	1. Вести процес волочіння необхідних розмірів, відповідно до виданих змінних завдань. 2. У процесі роботи, у разі потреби, змінювати фільери та інструмент, барабани та контейнери. 3. Регулярно перевіряти якість продукції шляхом вимірювання її контрольно-вимірювальними приладами. 4. Відповідно до технології волочіння, перетином оброблюваного металу проводити регулювання та контроль швидкості волочіння. 5. Не допускати перевищення норм витрат матеріалів, нормативних відходів.
2. Допоміжні робітники			
1.	Інженер з налагодження технологічного обладнання (мех. частина)	2	1. Здійснювати технічне обслуговування, плановий та позаплановий ремонт всього встановленого у цеху обладнання. 2. Виконувати роботи з ремонту обладнання згідно із затвердженими графіками ППР. 3. Здійснювати заміну та дрібний ремонт зношених деталей обладнання цеху: ремонт редукторів пневмосистем; ремонт вантажопідйомних механізмів; ремонт електрокар та ін. 4. Проводити ремонт вузлів обладнання спільно з наладчиками по електричній частині: обслуговування та ремонт водокільцевих насосів; заміна прокладок на пристрої Sikora; заміна кріплень або нове виготовлення гайок, шпильок, болтів у разі їхнього зносу; виконувати чищення вузлів машини; виконувати заміну зношених частин обладнання.
2	Інженер з налагодження технологічного обладнання (електрич. частина)	2	1. Здійснювати технічне обслуговування, плановий та позаплановий ремонт встановленого в цеху електрообладнання, дотримуючись якості виконуваних робіт. 2. Виконувати поточний огляд та ремонт обладнання відповідно до затверджених графіків ППР та позапланових ремонтів. 3. Здійснювати розігрів технологічних ліній згідно з цілодобовими завданнями. Знати порядок увімкнення всіх технологічних ліній

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
			<p>4. Здійснювати обслуговування та ремонт зарядних установок для компресорів, електрозварювального обладнання, внутрішньоцехового освітлення.</p> <p>5. Здійснювати ремонт резервних електродвигунів та трансформаторів. Чітко знати методи перевірки (тестування) устаткування.</p>
3	Обліковець (здавач, комірник)	1	<p>1. Приймати, зважувати та зберігати на складі цеху основні та допоміжні матеріали та інші матеріальні цінності.</p> <p>2. Здійснювати відповідні записи у первинних документах за видами обліку, із занесенням надалі до системи «ІТ-підприємство» та журналу для підведення підсумкових даних за зміну та з початку місяця за кожним робочим місцем.</p> <p>3. Щодня, на підставі зібраних по робочих місцях змінних завдань, заносити до системи «ІТ-підприємство» фактичний добовий виробіток по виробничих лініях.</p> <p>4. Проводити підсумковий обрахунок здачі продукції, відвантаженої на склади та доводити дані керівнику цеху, ПЕВ, ВІТ, ПДО для обліку виконання замовлень затвердженого плану цеху.</p> <p>5. Проводити звіряння даних з ВТК та УЗіМ за накладними, що відповідають замовленням.</p>
4.	Прибиральник виробничих приміщень	1	<p>1. Витирати пил, підмітати та мити вручну або за допомогою пристроїв підлоги, сходи, сходові майданчики, вікна, стіни.</p> <p>2. Готувати різні миючі та дезінфікуючі розчини для миття вікон, стін, підлоги, туалетної та душової.</p> <p>3. Отримувати миючі засоби, інвентар та обтиральні матеріали.</p> <p>4. Розставляти урни для сміття, чистити та дезінфікувати їх.</p> <p>5. Прибирати та дезінфікувати туалети, душові та інші місця загального користування на виробництві.</p>
3. Інженерно технічні робітники			
1.	Начальник цеху	1	<p>1. Забезпечувати випуск готової продукції та напівфабрикатів відповідно до затвердженого бізнес-плану, оперативного коригування на замовлення та встановлених термінів на виготовлення КПП та виробів з кооперації.</p> <p>2. Виконувати роботи у суворій відповідності до технічних умов, технологічних процесів, затверджених стандартів та вимог надійності продукції.</p> <p>3. Систематично вдосконалювати організацію виробництва, механізацію та автоматизацію виробничих процесів для попередження браку та підвищення якості виробів, економії всіх видів ресурсів і досягнення високої економічної ефективності при найменших витратах</p>

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
			<p>4. Систематично аналізувати внутрішні резерви для зростання продуктивності праці, зниження собівартості та поліпшення якості продукції, розробляти та впроваджувати заходи щодо поліпшення використання виробничих засобів цеху.</p> <p>5. Встановлювати дільницям, змінам, бригадам та окремим робітникам кількісні та якісні показники, що забезпечують виконання затверджених цеху планових завдань та показників роботи з кінцевого результату.</p>
2.	Заступник начальника цеху	1	<p>1. Забезпечувати виконання прийнятого цехом виробничого завдання за номенклатурою, відповідно до затвердженого бізнес-плану, оперативним коригуванням ПДО; виконання замовлень у встановлені терміни; ритмічний випуск продукції високої якості відповідно до нормативних документів та вимог.</p> <p>2. Проводити регулювання ходу виробництва, вживати заходів щодо взаємної ув'язки робіт усіх ділянок діяльності цеху, забезпечувати їх рівномірною роботою для випуску продукції відповідно до затвердженого плану.</p> <p>3. Організовувати та контролювати щоденний облік руху матеріалів та відходів по робочих місцях.</p> <p>4. Контролювати забезпеченість цеху всіма необхідними ресурсами для виконання виробничої програми.</p> <p>5. Забезпечувати план цеху на поточний період техдокументацією, технологічним інструментом та оснащенням.</p>
3.	Майстер	1	<p>1. Забезпечувати виконання цехом планових завдань за обсягом виробництва, номенклатурою продукції, кооперацією, рівнем якості відповідно до нормативних документів та вимог МС ISO -9001, у тому числі продукції для АЕС.</p> <p>2. Забезпечувати максимальне використання виробничих потужностей, повне завантаження та правильну експлуатацію обладнання, продуктивну роботу цеху протягом усієї зміни.</p> <p>3. Брати участь у розробці місячних виробничих завдань цеху та відповідно до них видавати письмові завдання робітникам.</p> <p>4. Правильно та своєчасно оформлювати первинні документи у частині прийому та видачі роботи (наряди, змінні завдання та ін.), відомості про виконання виробничої програми. Організовувати виконання змінних завдань та контролювати виконання норм виробітку, аналізувати причини у випадках їх невиконання.</p> <p>5. Сприяти встановленню ефективних виробничих взаємин та зв'язків між працівниками.</p>

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
4.	Інженер-технолог	1	<p>1. Впроваджувати, обробляти, проводити налагодження за участю виробничих майстрів, усієї запроєктованої технології та технологічного інструменту відповідно до вимог стандартів МС ISO-9001.</p> <p>2. Здійснювати щоденний контроль за точним виконанням затверджених технологічних процесів та режимів, а також за правильністю використання технологічного інструменту, вживання своєчасних заходів для ліквідації відхилень від встановленого технологічного процесу та режиму.</p> <p>3. Здійснювати контроль за якістю використовуваної у виробництві сировини, матеріалів та напівфабрикатів на основі технічної документації, брати участь у перегляді встановлених норм витрати основних та допоміжних матеріалів, сировини, напівфабрикатів, відходів, а також норм часу; атестації робочих місць, дбаючи про здоров'я персоналу на робочих місцях.</p> <p>4. Правильно та своєчасно подавати заявки на виготовлення технологічного інструменту та спецодягу, а також заявки на зміну та доопрацювання наявного.</p> <p>5. Щомісяця проводити відбір зразків виробів КПП, що виготовляються в цеху, та надавати їх до ЦЗЛ для визначення фактичної витрати матеріалів</p>
5.	Економіст	1	<p>1. Забезпечувати організацію та виконання планово-економічної роботи в цеху.</p> <p>2. Брати участь у підготовці перспективних та поточних бізнес-планів цеху, виконувати необхідні для цього розрахунки та обґрунтування.</p> <p>3. Забезпечувати своєчасне доведення планових показників до дільниць, вести систематичний облік та контроль їх виконання при виявленні відхилень від плану доповідати начальнику цеху.</p> <p>4. Забезпечувати своєчасне подання та правильне оформлення звітності про хід виконання виробничого плану, техніко-економічних показників.</p> <p>5. Щомісяця проводити аналіз з випуску продукції, зниження собівартості продукції, техніко-економічних показників роботи цеху, ділянок, бригад, виявляти можливості збільшення випуску продукції, підвищення продуктивності праці та рентабельності виробництва, більш раціонального використання виробничих потужностей та розробляти пропозиції щодо використання внутрішніх резервів.</p>
	ВСЬОГО	37 шт. од.	

Після того, як було визначено кількісну потребу в кадрах за штатним розкладом й сформовано вимоги до кадрів наступним етапом було здійснення укомплектування необхідними кадрами шляхом використання внутрішніх та зовнішніх джерел. Щодо внутрішніх джерел, то було здійснено пошук кандидатів усередині підприємства, наступним шляхом:

подання оголошення про вакансії у внутрішніх засобах інформації;

звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів на вакантні посади;

аналіз особових справ співробітників підприємства.

Також застосовувалися зовнішні джерела, так відділ кадрів використовував такі методи добору, як пошук за допомогою співробітників підприємства, звернення до банку даних кандидатів, сформованих раніше, оголошення в засобах масової інформації та співробітництво з державною службою зайнятості. Після виконання завдань первинного добору проводився «сфокусований» остаточний добір персоналу.

Після випробувального терміну праці робітника відбувається кінцевий документально оформлений результат оцінювання працівника, а саме його атестація. Безпосереднім виконавцем процедури атестації є відділ кадрів за активної участі керівників підрозділів підприємства. Атестація включає такі етапи: 1) підготовка до неї; 2) її проведення; 3) використання її результатів.

А саме результатом атестації працівника є такі управлінські рішення як: 1) працівник відповідає займаній посаді; 2) працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи й виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через певний період; 3) працівник не відповідає займаній посаді.

Таким чином, для нового цеху було відзначено особливості організації праці, й подальшому як приймалися так і безпосередньо будуть прийматися рішення щодо розвитку потенціалу працівників з метою знаходження можливостей посилення їх впливу на результати діяльності підприємства.

3.3. Розробка інтегрованої системи оплати та організації праці в цеху

Так як, було вищезазначено, що прийняття управлінських рішень є дуже важливим напрямом, зокрема роботи у сфері управління персоналом при формуванні системи оплати праці задля стимулювання. Адже, ефективна робота працівників організації багато в чому залежить від системи мотивації.

Саме тому, при виборі системи оплати праці, враховувались наступні визначальні чинники:

стратегічна мета підприємства;

політика підприємства в сфері оплати праці;

процеси та практики, необхідні для підтримки досягнення визначених цілей підприємства;

кадрова політика, щодо залучення та утримання компетентних людей, забезпечення їх мотивацією й почуттям їхньої цінності.

Зважаючи на всі фактори, було прийнято рішення з впровадження інтегрованої системи оплати праці, яка враховує критерії оцінки ефективності як цеха в цілому, так і окремого робітника, акцентуючи увагу на досягненні стратегічних цілей підприємства.

Тому, для цеху по виробництву низьковольтних силових кабелів та ізольованих проводів з пластмасовою ізоляцією було розроблено організаційну структуру (додаток В) та Положення про цех (додаток Г), відповідно до якого було відзначено основні напрями бізнес-процесів, визначаючи результативність цеху, а саме:

1. Виконання виробничих планових завдань відповідно до затвердженого бізнес-плану, замовлень та їх оперативного коригування.

2. Забезпечення випуску готової продукції та виробів з кооперації у встановлені терміни, високої якості відповідно до нормативних документів.

3. Правильна експлуатація, своєчасне забезпечення та проведення поточного та планово-попереджувального ремонту обладнання.

4. Постійне ведення, вдосконалення та впровадження сучасних методів обліку та звітності на основі механізації та автоматизації управління інженерної праці.

5. Раціональне та економне використання матеріалів та енергоресурсів.

6. Систематичне діагностування діяльності цеху за напрямками забезпеченості ресурсами: технічними, технологічними, кадровими, просторовими, організаційно-управлінськими, інформаційними та фінансовими.

7. Організація роботи з дотриманням вимог, правил охорони праці та екології.

Відповідно до встановлених основних напрямків бізнес-процесів, було розроблено загальний нормативний документ для обліку й частково для оплати праці на основі показників результативності роботи цеху (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники результативності роботи цеху за місяць

№	Показники преміювання	Од. виміру	Згідно затверджених обсягів / лімітів	Фактичне виконання	% виконання	Висновок щодо виконання показника за підписом відповідальних осіб
1	2	3	4	5	6	7
1.	Виконання договірних зобов'язань по замовленням в встановлені терміни	%	К№1			УЗтаМ
			К№2			
			К№3			
			К№4			
			К№5			
2.	Товарна продукція на склад в діючих цінах	т.грн.	К№1			ПЕВ
			К№2			
			К№3			
			К№4			
			К№5			
	Силові кабелі в ПВХ ізоляції: NYM, NYU	км				ПЕВ
	Силові кабелі в ізоляції із зшитого п/е: НМН, EXQLIGHT	км				
	Провід ШВВП	км				
	Установчі проводи	км				

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7
3.	Дотримання норми витрат матеріалів та енергоносіїв на випуск	кг; т.кВт* ч; м.куб.				ГБ УГТ УГЕ
4.	Дотримання норматива НЗП	т.грн.				ГБ
5.	Культура виробництва					ВВ
6.	Трудова дисципліна					ВК

Задля якісної оцінки показника товарної продукції у діючих цінах було розроблено формулу, яка дозволяє перераховувати обсяги, врахувавши коливання змін цін на матеріали. Також було запроваджено шкалу преміювання за виконання договірних зобов'язань по замовленням в встановлені терміни та за досягнення обсягу виготовлення товарної продукції на склад в діючих цінах за місяць (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шкала преміювання за виконання договірних зобов'язань та досягнення обсягу виготовленої товарної продукції на склад в діючих цінах

№	Показник	Од. вим.	К№1	К№2	К№3	К№4	К№5
1.	% виконання договірних зобов'язань по замовленням в встановлені терміни	%	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100
	% премії за виконання договірних зобов'язань	%	5	7	10	15	20%
2.	обсяг товарної продукції на склад в діючих цінах	т.грн.	10000	15000	20000	25000	30000
	% премії за досягнення результатів	%	20	30	40	50	60

На основі визначених основних показників результативності було розроблено інтегровану систему оплати праці для основних та допоміжних робітників (табл. 3.5) з метою ефективного стимулювання. Для цього було встановлено цехові показники, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та особисті показники, які вбачають залучення кожного працівника на отримання результату.

Таблиця 3.5

Система інтегрованої оплати праці для робітників нового цеху

№	Професія	Оклад	Премія за рахунок:								Діапазон заробітної плати
			Цехових показників					Особистих показників			
			ЦП№1 5-20%	ЦП№2 20%-60%	ЦП№3 15%	ЦП№4 15%	ЦП№5 10%	ОП№1 30%	ОП№2 15%	ОП№3 10%	
1	Опресувальник кабелів та проводів пластикатами (на скрутці, ошлангуванні)	8000	X	X	1200	1200	800	2400	1200	800	14000-22000
2	Інженер (на скрутці, ошлангуванні)	8500	X	X	1275	1275	850	2550	1275	850	14875-23375
3	Опресувальник кабелів та проводів пластикатами (на ізолюванні)	9000	X	X	1350	1350	900	2700	1350	900	15750-24750
4	Інженер (на ізолювання)	9500	X	X	1425	1425	950	2850	1425	950	16625-26125
5	Скрутчик виробів кабельного виробництва	7500	X	X	1125	1125	750	2250	1125	750	13125-20625
6	Перемотувач (кабелів та проводів)	6500	X	X	975	975	650	1950	975	650	11375-17875
7	Укладальник-пакувальник	6000	X	X	900	900	600	1800	900	600	10500-16500
8	Волочильник дроту	7000	X	X	1050	1050	700	2100	1050	700	12250-19250
9	Інженер з налагодження технологічного обладнання (мех. частина)	6000	X	X	900	900	600	1800	900	600	10500-16500
10	Інженер з налагодження технологічного обладнання (електрич. частина)	6000	X	X	900	900	600	1800	900	600	10500-16500
11	Обліковець (здавач, комірник)	5500	X	X	825	825	550	1650	825	550	9625-15125
12	Прибиральник виробничих приміщень	4000	X	X	600	600	400	1200	600	400	7000-11000

Цеховими показниками (ЦП) є:

ЦП№1 - % виконання договірних зобов'язань по замовленням в встановлені терміни, є одним з найважливіших показників, адже в умовах мінливого конкурентного середовища, потрібно швидко виконувати замовлення, задля підвищення соціальної відповідальності підприємства перед споживачами на ринку (розрахунок відповідно до шкали преміювання табл. 3.4.);

ЦП№2 - обсяг виготовленої товарної продукції на склад в діючих цінах (розрахунок відповідно до шкали преміювання табл. 3.4), також є важливим критерієм результативності та вкладу в стратегічне бачення підприємства, адже він є внутрішнім рушійним фактором до збільшення прибутку підприємства;

ЦП№3, ЦП№4 - дотримання норми витрат матеріалів на випуск та дотримання норми витрат енергоносіїв на випуск є однаково важливими, адже бережливе відношення до витрат, дозволяє отримувати економію при закупівлі сировини й матеріалів й сплаті за послуги енергоносіїв, бо це все в цілому, відіграє вагомую роль у розрахунку собівартості, ціни реалізації товару, й при організації обліку витрат й складання доцільних бюджетів витрат, тобто при управлінні витратами;

ЦП№5 - дотримання нормативу НЗП, є показником, що впливає на результати діяльності підприємства, адже від правильної організації НЗП залежить достовірність визначення найважливіших економічних показників, бо характер виробничого процесу, що триває, на підприємстві є причиною того, що на момент завершення звітного періоду як у бухгалтерському, так і в податковому обліку завжди є залишки продукції, що не пройшла всіх стадій, передбачених технологічним процесом, а також вироби неукomплектовані, не пройшли випробування та технічного приймання, залишки невиконаних замовлень виробництв та залишки напівфабрикатів власного виробництва. Перевищення нормативу НЗП впливає як на ефективність цеху так і на підприємство в цілому, адже від правильного управління запасами, залежить ефективність управління грошовими ресурсами.

Особистими показниками (ОП) є:

ОП№1 - виконання змінних завдань робітниками, є надважливим, адже змінне завдання, зазвичай, є заключним етапом деталізації виробничої програми у процесі доведення її до робочого місця. Саме виконання завдання на кожному ланцюгу технологічного процесу, який складається з 5 та більше операцій, дозволяє досягти усіх перерахованих факторів результативності цеху, адже саме від людини на процесі залежить подальший перехід процесу виготовлення кабелю. Зміст змінного завдання та дані про його виконання - показник того, якою мірою фактичні результати виробництва відповідають вимогам календарного плану й принципу рівномірності;

ОП№2 - дотримання культури виробництва, є також важливим елементом, адже включає в собі такі елементи як: культура дотримання якості продукції; культура умов праці; культура засобів праці та трудового процесу; культура працівника, яку правомірно подати у вигляді сукупності моральної культури та культури праці; культура міжособистісних відносин у трудовому колективі, яку визначають соціально-психологічний клімат, наявність почуття колективізму, взаємодопомоги, наявність та поділ усіма працівниками цінностей та переконань компанії;

ОП№3 - дотримання трудової дисципліни, даний показник є обов'язковим компонентом робочого процесу, адже значення трудової дисципліни переоцінити неможливо, саме від її дотримання залежить виконання трудових норм підприємства та порядок його функціонування.

З огляду на особисті показники було розроблено щомісячну затверджену форму документу з оцінки щоденного індивідуального результату робітників (табл. 3.6).

Відповідно до неї, майстром цеху будуть відзначатися щоденні результати для кожного робітника з зазначенням ПІБ, професії та оцінки з відповідними записами й за рахунок середніх оцінок за місяць, буде визначатися премія в діапазоні: ОП№1 - 0-30%; ОП№2 - 0-15%; ОП№3 - 0-10%.

Таким чином, фіксованою частиною заробітної плати є оклад, а змінна частина відповідає визначеним показникам результативності цеху за цеховими та особистими показниками. Потрібно зауважити, що інтегровану систему оплати праці створили зверху вниз, тобто від стратегічних цілей компанії до безпосередньо завдань, що стоять перед цехом та окремим працівником. За необхідністю, визначені показники та розроблену систему будуть переглядати і коригувати, щоб показники зберігали свою актуальність у рамках цеху, оскільки в організації відбуваються зміни в бізнес-процесах, стратегічних цілях і зовнішньому оточенні. Також за необхідності будуть відбуватися позапланові зміни інтегрованої системи оплати праці та встановлених показників за головними причинами: зміна функціональних обов'язків працівника, необхідність оптимізації існуючих індикаторів ефективності.

3.4. Планування показників діяльності підприємства з урахуванням нововведень

Таким чином, впровадження інтегрованої системи оплати праці в процесі формування системи мотивації персоналу на підприємствах – це достатньо ефективний інструмент керівника, який дозволяє побудувати систему так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів. Керівник, використовуючи інтегровану систему оплати праці, визначає цілі в цілому для цеху та окремо для працівників на певний період, забезпечуючи необхідними ресурсами, і на основі цього вимагає досягнення узгоджених цілей. За допомогою цього інструменту не лише забезпечується досягнення бізнес-цілей, але й контролюється раціональне використання ресурсів підприємства, створюється інструмент управління ефективністю бізнесу.

Отже, впровадивши інтегровану систему оплати праці для нового цеху з виробництва низьковольтних силових кабелів та ізольованих проводів з пластмасовою ізоляцією надасть соціально-економічну ефективність від реалізації для ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Аналіз впливу нововведень на результати діяльності цеху та в цілому на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

№	Економічний показник	До нововведення	Після впровадження	Темп приросту, %
1.	Збільшення випуску продукції, млн. грн..			
	В новому цеху:	88,5	134,5	+52%
	На підприємстві в цілому:	1616,2	1777,8	+10%
2.	Збільшення продуктивності праці, тис. грн./особу			
	В новому цеху:	5761,5	7201,8	+30%
	На підприємстві в цілому:	1749,1	1836,6	+5%
3.	Зарплатовіддача			
	В новому цеху:	32,99	41,24	+25%
	На підприємстві в цілому:	10,81	11,57	+7%
4.	Збільшення чистого доходу від реалізації продукції, млн грн.	1638,7	1753,4	+7%
5.	Рентабельність діяльності, %	4,83	6,33%	+1,5%
6.	Оборотність запасів	3,12	2,96	-5%
7.	Тривалість операційного циклу	149	145	(-4дні)
8.	Матеріалоємність	0,768	0,729	-5%
	При цьому:			
	Рациональне використання матеріалів та енергоносіїв на випуск			
	Рациональне використання фонду оплати праці			
	Максимальне нівелювання порушень культури виробництва та трудової дисципліни			

При цьому наявні й соціальні результати після впровадження нововведень (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Аналіз соціальних результатів

Підсистеми	Соціальні результати	Показники
1	2	3
Мотивація та стимулювання	1) забезпечення зв'язку між результативністю та оплатою праці;	1) підвищення питомої ваги робітників, які виражають задоволеність усвідомлення корисності праці

Продовження табл. 3.8

1	2	3
	2) забезпечення можливостей особистісного розвитку співробітників; 3) формування почуття причетності робітника до підприємства	2) підвищення питомої ваги робітників, які задоволені системою винагороди
Соціальний розвиток	1) підвищення різноманіття задоволеності потреб персоналу 2) формування сприятливого соціально-психологічного клімату 3) забезпечення механізму зворотного зв'язку з робітниками, виходячи з їх побажань та потреб	1) збільшення питомої ваги робітників задоволених діями адміністрації стосовно особистих заяв; 2) підвищення питомої ваги співробітників, які задоволені умовами спілкування та соціально-психологічним кліматом в колективі

Таким чином, підсумовуючи, потрібно відзначити, що запровадивши інтегровану систему оплати праці для нового цеху - це надасть соціально-економічну ефективність від реалізації, й складе позитивну динаміку підвищення сукупного економічного потенціалу підприємства в цілому.

Перевагами запровадження інтегрованої системи оплати та організації праці, можна зазначити: наявність прозорості та об'єктивної системи оцінки роботи працівника, підприємства та узгодження цілей працівника зі стратегією підприємства, дозволяє збільшити мотивацію працівників до підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії. Застосування системи зворотного зв'язку, дозволяє кожному працівнику отримувати оцінку своєї діяльності на основі об'єктивних критеріїв, й при цьому дозволяє розуміти, як зміниться система формування заробітної плати. Під час запровадження інтегрованої системи оплати та організації праці роботу, спочатку було складено бюджет витрат на робітників, врахувавши індексацію заробітної плати, потім було розроблено та погоджено з генеральним директором спеціальну документацію: штатний розпис, положення та інші документи, пов'язані з оплатою діяльності працівників. Також було доведено інформацію до: працівників нового цеху – про цілі, завдання та зміну умов роботи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Так як, на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наявна раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення, тому рішення щодо запровадження системи мотивації на основі інтегрованої системи оплати та організації праці, було розроблено із врахуванням стратегії підприємства та стратегії управління персоналом.

Адже, основна мета процесу мотивації персоналу – це отримання максимальної віддачі від наявних працівників, що дає змогу підвищити загальну ефективність та результативність діяльності як нового цеху, так і підприємства в цілому. Сьогодні основна складова частина загальної системи мотивації – матеріальне стимулювання працівників підприємств. Поряд із матеріальною мотивацією, заслуговує на увагу й моральна мотивація до праці. Людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру.

Інтегровану систему оплати праці створили зверху вниз, тобто від стратегічних цілей підприємства до завдань, що стоять перед окремим працівником. Визначені показники при необхідності будуть переглядати і коригувати, щоб вони зберігали свою актуальність у рамках цеху, оскільки в організації відбуваються зміни в бізнес-процесах, стратегічних цілях, зовнішньому оточенні, зміна функціональних обов'язків працівника, необхідність оптимізації існуючих індикаторів ефективності.

Також, варто зазначити, що мотиваційна система із застосуванням інтегрованої системи оплати праці запроваджена шляхом:

- правильно визначеної стратегія підприємства та розроблених цілей компанії;

- встановлення показників, які є чітко сформованими та кожен робітник розуміє свої цілі та задачі, які є взаємопов'язані зі стратегічними цілями підприємства;

наявністю зворотного відгуку та можливості перегляду, враховуючи зміни, що відбуваються на підприємстві.

Тому, кількість переваг, які отримує підприємство від впровадження інтегрованої системи оплати та організації праці, набагато більше, ніж складностей, які при бажанні можна вирішити.

Таким чином, для нового цеху було відзначено особливості організації праці, й подальшому як приймалися так і безпосередньо будуть прийматися рішення щодо розвитку потенціалу працівників з метою знаходження можливостей посилення їх впливу на результати діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

В цілому можна сказати, що мотивація персоналу на сучасному етапі є одним із пріоритетних завдань усередині кожної компанії, саме тому компанія повинна сформулювати мотиваційну політику, що відповідає цілям та специфіці діяльності. Розробка та використання ефективної системи мотивації персоналу та мотиваційної політики, у тому числі шляхом впровадження методів матеріального та нематеріального стимулювання працівників, є головною умовою підвищення ефективності діяльності кожного підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Було запропоноване визначення інтегрованої системи оплати праці, як доцільне об'єднання та координація декількох систем оплати праці з метою створення нової, яка враховує критерії оцінки ефективності як структурного підрозділу так і окремого робітника акцентуючи увагу на досягненні стратегічних цілей підприємства. Також обумовлене впровадження інтегрованої системи оплати та організації праці для формування системи мотивації персоналу на підприємствах – що є ефективним інструментом керівника, який дозволяє побудувати бізнес-процеси так, що поставлені цілі досягатимуться при використанні оптимального рівня ресурсів.

Світовий досвід показує, що існує безліч застосовуваних форм і систем оплати праці, йде постійне їх розвиток, пошук нових.

Завдяки активній інноваційній і злагодженій роботі керівництва, спеціалістів і робітників підприємству вдається забезпечувати якість продукції, вдосконалювати виробничі потужності підприємства, впроваджувати нові технології і в підсумку утримувати лідируючі позиції в галузі, адже, місією ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ» є випуск якісної й сучасної кабельної продукції для забезпечення безпечного та комфортного життя. Кабельна промисловість як в Україні, так і світі має стійку тенденцію до розвитку, однак, в умовах сьогодення вітчизняні виробники кабельної продукції вимушені конкурувати не тільки між собою, але й із зарубіжними компаніями. Результати

фінансово-економічної діагностики діяльності ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ», свідчать, що в цілому функціонування підприємства є ефективним. Однак, все ж таки вимагає розробки пропозицій щодо поліпшення системи оплати праці. Тому було запроваджено інтегровану систему оплати та організації праці для нового цеху з виробництва низьковольтних силових кабелів та ізольованих проводів з пластмасовою ізоляцією, із врахуванням стратегії підприємства та стратегії управління персоналом, з отриманням зворотного відгуку у вигляді соціально-економічної ефективності від реалізації, й позитивної динаміки підвищення сукупного економічного потенціалу підприємства в цілому.

В умовах динамічного розвитку ринкового середовища, постійних інноваційних змін, в тому числі в галузі кабельної промисловості - вимагає від підприємств швидкого реагування й злагоджених дій, однак так як майже у всіх бізнес-процесах відіграє важливу роль безпосередньо людина, тому для того щоб отримувати ефективні результати, необхідна гідна система мотивації, яка враховує цінність та вклад кожного працівника в результатах діяльності підприємства. Також надалі на ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ» будуть відстежуватися тенденції змін й впроваджуватися доцільні нововведення для ефективного функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Argus. Argus White Paper: Covid-19 provokes sharp fall in global wire and cable demand in 2020 [Електронний ресурс] / Argus. – 2020. – Режим доступу: <https://www.argusmedia.com/-/media/Files/white-papers/covid-19-provokes-sharp-fall-in-global-wire-and-cable-demand-in-2020-042020.ashx>.
2. Inno Vites. Wire&Cable Industry trends [Електронний ресурс] / Inno Vites. – Режим доступу: <https://www.innovites.com/industry-profile/wire-cable-industry-trends>.
3. Fortune Business Insights. Wire and Cables Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Voltage (Low Voltage, Medium Voltage, High Voltage, and Extra-High Voltage), By Installation (Overhead, Underground, and Submarine), By End-User (Construction, IT & Telecommunication, Power Transmission and Distribution, Oil&Gas, Aero space&Defense, and Others), and Regional Forecast, 2020-2027 [Електронний ресурс] / Fortune Business Insights. – 2020. – Режим доступу: <https://www.fortunebusinessinsights.com/wires-and-cables-market-103322>.
4. Wage system in industry [Електронний ресурс]. URL: http://www.theodora.com/encyclopedia/w/wage_system_in_industry.html
5. World Bank. Global Economic Prospects, January 2020: Slow Growth, Policy Challenges [Електронний ресурс] / World Bank // Washington, DC: World Bank. – 2020. – 306 с. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.
6. Безпалов В. В. Методи діагностики з метою реструктуризації регіонального управління системи / В. В. Безпалов // Журнал наук про життя. – 2014. – № 11 (9 СПЕЦ. ВИПУСК). – С. 56–59.
7. Бондарчук К. Заробітна плата в контексті соціально – економічного захисту найманих працівників / К. Бондарчук // Україна: Україна: аспекти праці. – 2012. - № 1. С. 15.
8. Гонца Т.О. (2014). Мотивація персоналу підприємства в умовах глобалізації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2014/pdf/d01/s55/s55_011.pdf
9. Григор'єва О. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві / О. В. Григор'єва, Т. О. Галайда, А. В. Іскрук

// Ефективна економіка. – 2014. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

10. Губа Л. 10 шагов для успешного внедрения системы мотивации по KPI // HR Magazine. – 2012. – № 3. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_p_o_KPI.

11. Гурова І. М. Зарубіжний досвід мотивації та стимулювання трудової діяльності./ І. М. Гурова // Економіка та суспільство: сучасні моделі розвитку 2017, – Вип.18. – С. 106–121.

12. Державна служба статистики України. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

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

14. Доронін М. С. Соціалізація економіки та трудовий потенціал виробництва організація // М. С. Доронін // Бізнес Інформ. – 2013. – № 6. – С. 214-220.

15. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник ОНУ. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 97-101.

16. Дробишева О. О. Оцінка платоспроможності і фінансової стійкості у системі антикризового управління [Електронний ресурс] / О. О. Дробишева, Д. В. Чикулов // Інфраструктура ринку. – 2017. – № 3. – С. 89–92. – Режим доступу: http://market-infr.od.ua/journals/2017/3_2017_ukr/21.pdf

17. Єргієва Л. Оцінка стану конкурентоспроможності підприємств кабельної промисловості України [Електронний ресурс] / Л. Єргієва // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 10(1). – С. 150-152. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10%281%29__33.

18. Жуліна Е. Г. Європейські системи оплати праці / Е. Г. Жуліна, Н. А. Иванова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.e-reading.club/book.php?book=89767>.

19. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – №17. – С. 121.

20. Золотарев В. М. Завод «Южкабель»: вехи пути (75 лет заводу «Южкабель») / В. М. Золотарев // Електротехніка і Електромеханіка [Електронний ресурс]. – 2018. – №5. – С. 12–16. – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/147954/02-Zolotaryov.pdf?sequence=1>
21. Ільченко С. В. Трудова мотивація як соціально-економічна основа персоналу управління. / С. В. Ільченко, Є. В. Павлова // Огляд бізнесу та дизайну. – 2018. – №2 (10). – С. 7.
22. Карастельов А. А. Управління людськими ресурсами в малому бізнесі / А. А. Карастельов, І. В. Бабенко // Політика, Економіка та інновації. – 2017. – № 2. – С. 3-10.
23. Каплан Р. С. Збалансована система показників. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. –304 с.
24. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та Поняття / А. В. Калініченко // Вісник економіки транспорту та промисловості. – 2013. – № 42. – С. 417-420.
25. Кесслер Я. Системи оплати праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dps.smrtlc.ru/Disc/Payment.htm>
26. Кобелева Т. О. Електротехнічна галузь України: сучасний стан та перспективи розвитку / Т. О. Кобелева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2011. – № 26. – С. 34–44.
27. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2015. – 397 с.
28. Крушельницька А. В. Управління персоналом / А. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, –2016. – 292 с.
29. Макашева Н. П. Аналіз світового досвіду розвитку систем оплати праці / Н. П. Макашева, А. С. Шильников // Проблеми обліку та фінансів. – 2013. – № 3 (11). – С. 26-29.
30. Мещанов Г. И. Кабельная промышленность мира и СНГ в 2017 году / Г. И. Мещанов // Кабели и провода. – 2018. – №2. – С. 3–9.
31. Мещанов В. Г. Мировая кабельная промышленность. Основные тенденции дальнейшего развития [Электронный ресурс]/ В. Г. Мещанов // Кабели и провода. – 2018. – №6. – С. 7–13.– Режим доступа: http://www.kp-info.ru/images/File/2018%20issue/6/2018%206%207_13.pdf.

32. Мінфін. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Мінфін – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/>.
33. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ.; заг. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – М. : Дело, 702 с.
34. Нікіфорова Л. О. Економіка підприємства. Дистанційний курс. [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://vntu.edu.ua/index.php>
35. Офіційний сайт Міністерства економіки України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.gov.ua/>.
36. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Олександренко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 419–426. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_6_52
37. Пешков И. Б. Тенденции в развитии мировой кабельной промышленности (по материалам Конгресса Международной федерации производителей кабелей (ICF) в г. Амстердаме, Нидерланды) // Кабели и провода. – 2014. – №6. – С. 3-5.
38. Пічугіна М. А. Напрями розвитку партнерських зв'язків підприємств галузі (на прикладі кабельної промисловості) / М. А. Пічугіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 5, Ч. 2. – С. 238–242.
39. Посилкіна О. В. Економічна діагностика. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична. – Харків: Вид. НФаУ, 2014. – 333 с.
40. Ростехнологии. Основные определения по кабельно-проводниковой продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rostech.info/osnovnye-opredeleniya-po-kabelno-provodnikovoy-produktsii>.
41. Ричков С. Мотивація персоналу відповідно до піраміди потреб Маслоу [Електронний ресурс] // Електронний журнал "Комерційний директор". 2018. – Режим доступу: <https://www.kom-dir.ru/article/2172-motivatsiya-maslou>
42. Сайт компанії ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.yuzhcable.info/>
43. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління. – 2011. – № 2(2). – С. 118–126.

44. Семенова В. Г. Направки ефективного розвитку підприємств кабельної промисловості / В. Г. Семенова // Технологический аудит и резервы производства [Электронный ресурс]. – 2015. – № 2(6). – С. 54–57. – Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_2%286%29__11.

45. Семенова В. Г. Современные подходы в управлении интеллектуальной собственностью предприятий кабельной промышленности / В. Г. Семенова // Экономика: реалии времени. – 2015. – № 4. – С. 101-105.

46. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // Проблеми науки. – 2010. – № 1. – С. 94.

47. Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / Т. П. Тихомирова. – Екатеринбург: Изд. ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2008. – 185 с.

48. Філіппова Т. А. Використання мотивації співробітників як можливості збільшення прибутку / Т. А. Філіппова // Тавричний науковий оглядач. – 2017. – № 5 (22). – С. 91–94.

49. Хагур Ф. Р. Внесок зарубіжних учених у дослідження мотивації праці / Ф. Р. Хагур, А. Я. Кибанова // Вісник Майкопського державного технологічного університету. – 2016. – № 4. – С. 121–125.

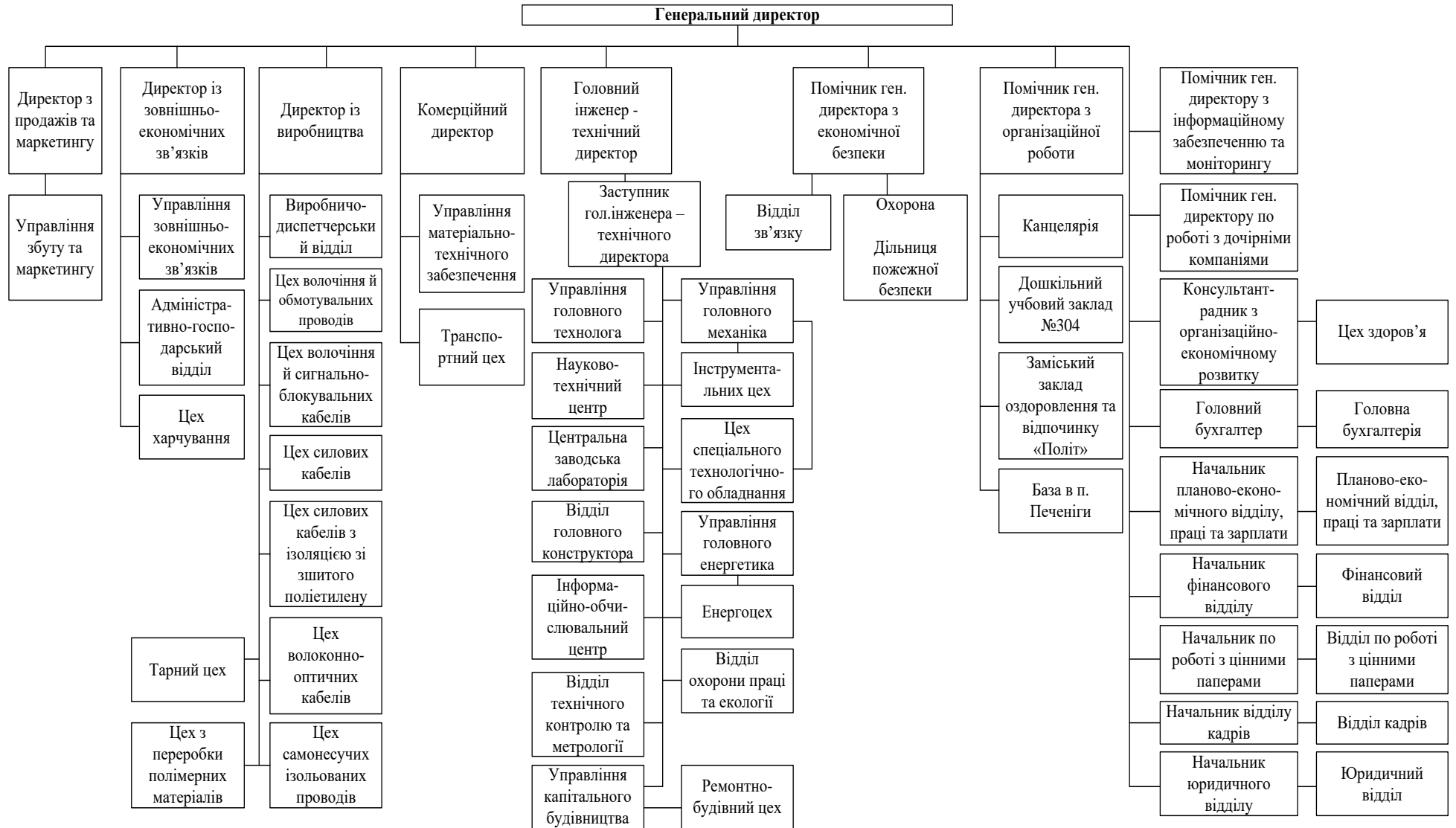
50. Южкabelь. Объединяем профессионалов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://yuzhcable.com.ua/wp-content/uploads/2018/04/YUZHNCABLE-2018-ru.pdf>.

51. Ярышина В. Н. Использование КРІ как направление развития системы грейдов. теория и практика общественного развития / В. Н. Ярышина. – Краснодар: Изд. дом «ХОРС», 2012. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/ispolzovanie-kpi-kak-napravlenie-razvitiyasistemy-greydov>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структура ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

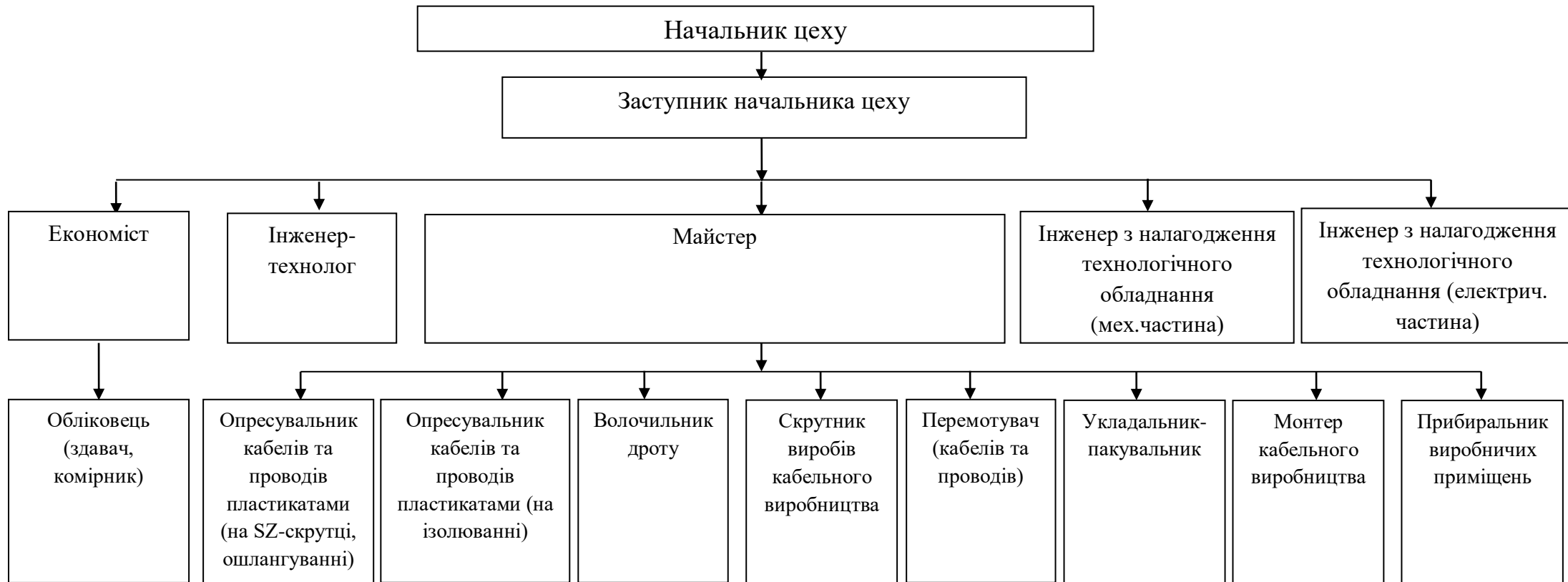


ДОДАТОК Б

Бізнес-процеси ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»



ДОДАТОК В
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЦЕХУ З ВИРОБНИЦТВА НИЗЬКОВОЛЬТНИХ СИЛОВИХ КАБЕЛІВ ТА
ІЗОЛЬОВАНИХ ПРОВОДІВ З ПЛАСТМАСОВОЮ ІЗОЛЯЦІЄЮ



ДОДАТОК Г

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Генеральний директор

ПАТ «ЗАВОД «ЮЖКАБЕЛЬ»

_____ В.М. Золотарьов

« ____ » _____ 20 ____ р.

ПОЛОЖЕННЯ

про цех з виробництва низьковольтних силових кабелів та ізолюваних проводів із пластмасовою ізоляцією (30)

ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Цех із виробництва низьковольтних силових кабелів та ізолюваних проводів із пластмасовою ізоляцією є самостійним структурним виробничо-господарським підрозділом підприємства. Цех із виробництва низьковольтних силових кабелів та ізолюваних проводів із пластмасовою ізоляцією підпорядковується начальнику ПДО та директору з виробництва.

2. Начальник цеху з виробництва низьковольтних силових кабелів та ізолюваних проводів із пластмасовою ізоляцією здійснює безпосереднє керівництво виробничою діяльністю ділянок з виконання плану та контролює роботу всіх служб цеху.

3. Цех із виробництва низьковольтних силових кабелів та ізолюваних проводів із пластмасовою ізоляцією виконує певні виробничі функції, не має свого фінансового рахунку та не є юридичною особою.

4. Цех із виробництва низьковольтних силових кабелів та ізолюваних проводів із пластмасовою ізоляцією створюється та ліквідується за наказом генерального директора підприємства.

5. У своїй роботі керується вимогами МС ISO-9001:2015, ISO 14001:2015, ДСТУ ISO-9001:2015, ДСТУ ISO-14001:2015, Посібником з якості та стандартами системи якості, СУОП, СЕУ, чинним законодавством актами (положеннями, інструкціями та іншими матеріалами) щодо охорони праці, виробничої санітарії, екологічної та протипожежної безпеки та цього Положення.

2. ОСНОВНІ НАПРЯМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1. Виконання виробничих планових завдань відповідно до затвердженого бізнес-плану, замовлень та їх оперативного коригування.

2. Забезпечення випуску готової продукції та виробів з кооперації у встановлені терміни, високої якості відповідно до нормативних документів.

3. Правильна експлуатація, своєчасне забезпечення та проведення поточного та планово-попереджувального ремонту обладнання.

4. Постійне ведення, вдосконалення та впровадження новітніх методів обліку та звітності на основі механізації та автоматизації управління інженерної праці.

5. Раціональне та економне використання матеріальних та енергоресурсів.

6. Систематичне діагностування діяльності цеху за напрямками забезпеченості ресурсами: технічними, технологічними, кадровими, просторовими, організаційно-управлінськими, інформаційними та фінансовими.

7. Організація роботи з дотриманням вимог, правил охорони праці та екології.

3. СТРУКТУРА

1. Структуру та штати цеху затверджує генеральний директор підприємства відповідно до структури управління, прийнятої на підприємстві з урахуванням обсягів роботи та особливостей виробництва (структура виробничого цеху додається).

2. Цех із виробництва низьковольтних силових кабелів та ізольованих проводів із пластмасовою ізоляцією залежно від масштабу, характеру та типу

виробництва поділяється на певні ділянки. Виробничі ділянки створюються або за ознакою однорідності технологічного процесу або за предметною ознакою.

3. Обов'язки між підрозділами цеху та працівниками кожного підрозділу розподіляються на підставі відповідних положень та посадових інструкцій.

4. Усі розпорядження по цеху віддаються за рівнем підпорядкованості.

4. ФУНКЦІЇ

1. Участь у розробці та узгодженні розрахунків виробничих потужностей, доборі та комплектації обладнання цеху, організаційно-технічних заходів та модернізації обладнання.

2. Забезпечення ефективної експлуатації та збереження обладнання, інструменту, технологічного оснащення, енергетичного господарства, будівель та споруд цеху.

3. Виконання всіх робіт у суворій відповідності до креслень, технічних умов, технологічних процесів, вимог надійності та якості.

4. Впровадження конкурентоспроможної технології виробництва, прогресивних норм матеріальних та трудових витрат, контроль за дотриманням технологічної дисципліни.

5. Регулювання ходу виробництва, вжиття заходів щодо взаємної ув'язки робіт усіх ділянок діяльності цеху, забезпечення їх рівномірним завантаженням для випуску продукції відповідно до затвердженого плану.

6. Погодження з управлінням матеріально-технічного постачання, управлінням головного механіка, управлінням головного енергетика та відповідними цехами графіків постачання матеріалів, напівфабрикатів, інструменту, технологічного оснащення, послуг з ремонту та технічного обслуговування, необхідних цеху на запланований період.

7. Систематичний аналіз внутрішніх резервів для зростання продуктивності праці, зниження собівартості та поліпшення якості продукції, розробки та впровадження заходів щодо покращення використання виробничих фондів цеху.

8. Встановлення дільниць, змін та окремих робітників кількісних та якісних показників плану, що забезпечують виконання затверджених цеху планових завдань та показників роботи за кінцевим результатом.

9. Своєчасне та правильне проведення інвентаризацій та організація точного обліку за всіма операціями, пов'язаними з приходом, рухом та витратою матеріально-майнових цінностей.

10. Ведення оперативного та статистичного обліку, що забезпечує своєчасність, достовірність та сумісність показників діяльності цеху.

11. Правильний добір та розстановка робітників, спеціалістів відповідно до спеціальності та кваліфікації.

12. Забезпечення безпеки та ефективного використання оборотних коштів, виділених цеху.

13. Забезпечення працівників цеху спецодягом, захисними пристроями, необхідними побутовими умовами, згідно з діючими нормами, прийнятими колдоговором.

14. Виконувати роботи в цеху таким чином, щоб унеможливити псування, нестачу, розтрата та незаконне витрачання матеріальних цінностей та енергоресурсів.

15. Забезпечення безпечних умов праці, дотримання правил і норм з охорони праці, промислової санітарії, а також правил пожежної безпеки на всіх роботах цеху.

5. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ЦЕХУ З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ ЗАВОДУ

1. З управлінням головного технолога

- документацію на технологічні процеси; перелік необхідного технологічного оснащення та інструменту, норми витрати сировини, основних та допоміжних матеріалів; плани встановлення нового обладнання та впровадження нової технології; документацію про зміну технологічних процесів, досвідчені ордери та норми витрат матеріалів.

Представляє: пропозиції, зауваження щодо розроблених УГТ технологічних процесів, заявки на обладнання, інструмент, оснащення.

2. З управлінням головного механіка

Отримує: затверджені графіки ПВР; плани інших ремонтних робіт; кошторису витрат на ремонт та обслуговування обладнання; монтаж нового обладнання; виготовлення запасних частин; інструкції з експлуатації та догляду за обладнанням.

Представляє: замовлення на виготовлення запасних частин, технологічного інструменту та оснащення для ремонтних потреб; службові записки про оперативну зміну черговості ремонту обладнання; заявки на придбання інструменту та запасних частин; звіти щодо виконання плану ППР та завантаження обладнання.

3. З інструментальним цехом

Отримує: інструмент, оснащення та запасні частини.

Представляє: заявки на виготовлення інструменту, оснащення та запасних частин; зношений інструмент.

4. З управлінням головного енергетика

Отримує: затверджені графіки ПВР; плани інших ремонтних робіт; електроустаткування після ремонту; інструкції з експлуатації та догляду за електрообладнанням; норми витрати енергетичних ресурсів

Подає: заявки на ремонт електроустаткування; звіти щодо виконання плану ППР та завантаження обладнання.

5. З виробничо-диспетчерським відділом

Отримує: замовлення на КПП; план виконання замовлень цехом на місяць, квартал відповідно до бізнес-плану; завдання з кооперації, напівфабрикатів до інших цехів; оперативні вказівки щодо поточної роботи цеху, своєчасне та рівномірне забезпечення потреб цеху якісною сировиною та матеріалами.

Представляє: рапорти про фактичне виконання виробничої програми, інформацію про неполадки у виробничому процесі, які потребують безпосереднього втручання виробничо-диспетчерського відділу; накладні про здачу продукції на склади з внутрішньозаводської кооперації.

6. З планово-економічним відділом, організації праці та зарплати

Отримує: квартальні та місячні плани, за всіма техніко-економічними показниками цеху відповідно до бізнес-плану; методичну допомогу з питань техніко-економічного планування та за результатами цехових організаційно-технічних заходів; ліміти чисельності працівників цеху; штатні розклади; завдання щодо зниження трудомісткості виробів; методичну допомогу з питань планування праці, запровадження прогресивних форм організації праці, проведення атестації робочих місць.

Подає: звіти про виконання завдань за техніко-економічними показниками відповідно до бізнес-плану; звіти за трудовими показниками роботи цеху, витрачання фонду зарплати, зростання продуктивності праці та ін.звіти; розроблені норми праці утвердження; відомості на преміювання працюючих цеху; відомості доплат на відхилення від технологічних процесів

7. З відділом технічного контролю

Отримує: повідомлення про випадки появи шлюбу, а також про порушення технології; контроль за виготовленням продукції відповідно до вимог МС ISO-9001; контроль за виконанням заходів щодо підвищення якості продукції; підтримка на необхідному рівні точності контрольно-вимірювальних приладів; оперативні дані щодо випробування КПП щодо визначення якості.

Подає: протоколи проведення дня якості; довідку про випуск готової продукції за маркорозмірами для визначення відсотка здачі з 1-го пред'явлення.

8. З головною бухгалтерією

Отримує: інструктивні матеріали щодо ведення звіту та звітності; відомості про залишки за всіма балансовими звітами; документи на матеріали та надані послуги; контроль за правильним оформленням первинної документації

Подає: документи на введення в експлуатацію, передачу на списання основних фондів; звіти щодо встановлених форм та первинні документи про зарплату працівників цеху; відомості про залишки незавершеного виробництва;

звіти про рухи та облік матеріалів, звіт про господарську діяльність за держ.розрахунком.

9. З управлінням матеріально-технічного постачання

Отримує: лімітні картки на відпустку матеріалів на запланований місяць; господарський інвентар, канцелярське приладдя в межах встановлених кошторисів; сировину, матеріали, покупні та комплектуючі вироби, відповідно до плану виробництва та графіків випуску продукції; спецодяг та інші засоби індивідуального захисту, мило та ін. відповідно до колдоговору.

Подає: заявки на допоміжні матеріали відповідно до виробничої необхідності; службові записки про невідповідність матеріалів технічним характеристикам.

10. З відділом інформаційних технологій

Отримує: класифікатор-цінник КПП; відомості про випуск готових КПП за добу, місяць; з накопиченням місяців у розрізі марковиробів та марок; відомості про забезпеченість плану замовлень випуском готової продукції; розрахунок нормативних, матеріальних, вартісних та трудових витрат на фактичний випуск, незавершене виробництво та тару; платіжні документи із зарплати; зведені дані про виконання цехом планових завдань; програми для роботи з обліку використання матеріалів та їхнього руху.

Подає: первинні дані про випуск готової продукції; про інвентаризацію; зміну випуску готової продукції; пропозиції щодо розрахунку нормативної витрати матеріалів на фактичний випуск; відомості про застосовані матеріали у звітному періоді; первинні дані до розрахунку зарплати; дані про міжцехову кооперацію; дані щодо роботи обладнання.

11. З відділом охорони праці та екології

Отримує: обов'язкові для виконання розпорядження, акти, графіки, нормативно-правову документацію; накази, розпорядження з охорони праці та навколишнього середовища.

Представляє: необхідні відомості щодо виконання приписів, актів, пояснення та іншу інформацію щодо питань охорони праці та охорони навколишнього середовища.

6. ПРАВА

1. Вимагати від відповідних підрозділів підприємства своєчасної видачі виробничих завдань та своєчасного забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, оснащенням, технічною документацією та всім необхідним для нормальної виробничої діяльності цеху.

2. Вносити пропозиції щодо призначення, переміщення чи звільнення, а також покарання чи заохочення працівників цеху.

3. Видавати в установленому порядку в межах затвердженої програми та кошторису замовлення та вимоги до інших цехів, служб підприємства за поданням необхідних послуг тощо.

4. Вимагати від ремонтних служб підприємства своєчасного та якісного виконання плану ППР, забезпечення запасними частинами.

5. Брати участь у розробці положень про форми та системи оплати праці та заохочення робітників, керівників, фахівців та забезпечувати реалізацію затверджених положень.

6. Брати участь у нарадах всіх рівнях з питань виробничо-господарську діяльність цеху.

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

1. Всю повноту відповідальності за якість та своєчасність виконання покладених цим Положенням на цех завдань та функцій несе начальник цеху.

2. Ступінь відповідальності інших працівників встановлюється посадовими та виробничими інструкціями.