

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: **«Формування мотиваційного механізму праці на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»)»**

Виконав: здобувач другого рівня вищої освіти,  
групи 601-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність»

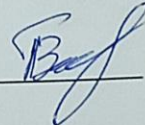
Петюренко В.О.

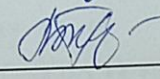
Керівник: Васюта В.Б.

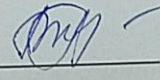
Рецензент: Свічкарь В.А.

Полтава – 2024 р.

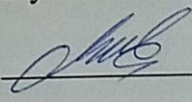
Консультанти:

Здобувач 18 . 01 . 2024 р.  Петюренко В.О.

Керівник роботи 18 . 01 . 2024 р.  Васюта В.Б.

Нормоконтроль 18 . 01 . 2024 р.  Васюта В.Б.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 18 . 01 . 20\_\_ р.  Чижевська М.Б.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу

М.Б.Чижевська  
«30» жовтня 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Петюренко Владлен Олександрович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування мотиваційного механізму праці на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»)

керівник роботи Васюта В.Б., к.т.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 04.09.2023 року № 986-ф.а

2. Строк подання здобувачем роботи 12.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму праці на підприємстві в сучасних умовах. Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод». Розділ 3. Формування ефективного мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

5. Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості 26 аркушів представлений у Додатку Г



## 6. Консультанти розділів роботи

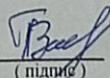
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічна частина	30.10–12.11.23	
2	Аналітична частина	13.11–03.12.23	
3	Проектна частина	04.12–24.12.23	
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	25.12–21.01.24	
5	Захист	22.01–26.01.24	

Здобувач

Петюренко В.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Васюта В.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Примітки:

4. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри і декана факультету (завідувача відділення).
5. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
6. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Петюренко В.О. Формування мотиваційного механізму праці на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»). Машинопис. Кваліфікаційна робота магістра на здобуття другого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024.

Робота містить 152 сторінок, 35 таблиць, 47 рисунків, 96 найменування використаної літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є персонал та господарська діяльність ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод». Предметом дослідження є мотиваційний механізм та основні економічні і фінансові показники ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

Основна мета даної кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що на основі аналізу мотивації персоналу ПрАТ «Полтавамаш» розробити практичні рекомендації щодо напрямів вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві. Відповідно до поставленої мети у роботі було вирішено наступні завдання: вивчено теоретичні аспекти та методичні основи формування мотиваційного механізму праці на підприємстві в сучасних умовах; проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Полтавамаш»; проаналізовано фінансовий стан товариства; проведено аналіз мотиваційного механізму та запропоновано основні напрями його удосконалення.

Дослідження, проведені в даній роботі, висновки та пропозиції, ґрунтуються на практичному аналізі роботи ПрАТ «Полтавамаш» та можуть бути запропоновані для впровадження на даному підприємстві.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, система мотивації, потреби, мотив, стимул, мотиваційний моніторинг.

## ABSTRACT

Petyurenko V.O. The system of work motivation at the enterprise and ways to improve it (on materials of PJSC "Poltava Machine-Building Plant"). Typescript. Qualifying work of the master for obtaining the second level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, 2024.

The work contains 152 pages, 35 tables, 47 figures, 96 titles of used literature, 4 applications.

The object of the study is the staff and economic activities of PJSC "Poltava Machine-Building Plant". The subject of the study is the motivational mechanism and the main economic and financial indicators of PJSC "Poltava Machine-Building Plant".

The main purpose of this qualification work of the master is that on the basis of the analysis of motivation of the personnel of PJSC "Poltavamash" to develop practical recommendations on directions of improvement of the motivational mechanism at the enterprise. In accordance with the set goal, the following tasks were solved: the theoretical aspects and methodological bases of formation of the motivational mechanism of work at the enterprise in modern conditions were studied; the analysis of economic and financial indicators of activity of PJSC "Poltavamash" is carried out; the financial condition of the company is analyzed; the analysis of the motivational mechanism is carried out and the basic directions of its improvement are offered.

The research conducted in this paper, conclusions and proposals are based on a practical analysis of the work of PJSC "Poltavamash" and can be proposed for implementation at this company.

Key words: motivation, motivational mechanism, motivation system, needs, motive, stimulus, motivational monitoring.

## ЗМІСТ

Вступ .....	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму праці на підприємстві в сучасних умовах.....	9
1.1. Сутність мотиваційного механізму на підприємстві.....	9
1.2. Принципи формування мотиваційного механізму на підприємстві .....	18
1.3. Методичні основи формування мотиваційного механізму праці на підприємстві.....	29
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».....	36
2.1. Організаційно-правові основи діяльності підприємства...	36
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства..	46
2.3. Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності товариства.....	53
Розділ 3. Формування ефективного мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».....	73
3.1. Аналіз мотиваційного механізму праці на підприємстві.....	73
3.2. Основні напрями удосконалення мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».....	93
Висновки та пропозиції.....	101
Список використаних джерел.....	105
Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2020 рік .....	117
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2021 рік .....	120
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2022 рік .....	124
Додаток Г. Ілюстративний матеріал .....	127

## ВСТУП

Наразі необхідною умовою підвищення результатів виробництва підприємств в Україні є формування ефективного мотиваційного механізму праці.

Питанням теоретичних та практичних аспектів мотиваційних процесів в економічній системі приділяли увагу В.П. Ануфрієв, О.Л. Артюшина, В.С. Гарюхін, І.В. Журавльова, Н.О. Задорожнюк, О.П. Зарубіна, Н.А. Ільїна, А.М. Колот, О.М. Кравченко, С.В. Волошина, Д. П. Богиня, О.Д. Дзвінкова, Р.М. Рудіч, А.В. Колодійчук та інші.

Разом з тим, недостатня увага приділялась ефективності формування мотиваційного механізму на підприємствах в сучасних умовах. Важливість цього питання зумовила вибір теми дослідження, сформувала мету, завдання і структуру роботи.

**Мета і завдання досліджень.** Основна мета даної кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що на основі аналізу мотивації персоналу ПрАТ «Полтавамаш» розробити практичні рекомендації щодо напрямів вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві.

**Предмет дослідження.** Предметом дослідження є мотиваційний механізм та основні економічні і фінансові показники ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

**Об'єктом дослідження** є персонал та господарська діяльність ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»..

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні аспекти та методичні основи формування мотиваційного механізму праці на підприємстві в сучасних умовах;
- провести аналіз економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Полтавамаш»;
- проаналізувати фінансовий стан товариства;
- провести аналіз мотиваційного механізму та сформулювати основні



напрями його удосконалення;

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення мотиваційного механізму праці дозволить ПрАТ «Полтавамаш» підвищити результати своєї діяльності за рахунок підвищення вмотивованості працівників до більш ефективної праці.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: порівняння, аналізу та синтезу, які забезпечують системність підходу до вирішення окремих питань підвищення ефективності праці на підприємстві; групування та зіставлення, які застосовані при аналізі ефективності праці та визначенні основних критеріїв оцінки персоналу.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані, періодичні видання, наукові збірники, підручники та посібники, монографії і наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління ефективністю праці на підприємстві, звітно-статистичні дані ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **1.1. Мотиваційний механізм на підприємстві: сутність, склад, завдання**

Питанню формування мотиваційного механізму на підприємстві приділяли увагу Л.В. Балабанова, Д.П. Богиня, В.М. Данюк, М.П. Денисенко, А.О. Климчук, А.М. Колот, В.В. Корольков, Г.Т. Куліков, Н.П. Ніколайчук та інші. Проте дана тема є актуальною і на цей час, так як питання застосування мотиваційного механізму в системі управління персоналом не достатньо досліджені [64].

Розглянемо спочатку визначення «механізм» як економічної категорії. Ця категорія широко застосовується при розгляді сутності соціально-економічного, фінансово-господарського та організаційно-економічного механізмів функціонування підприємства (табл.1.1) [84].

Мотиваційний механізм представляє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та інших інструментів і методів, спрямованих на стимулювання працівників для досягнення ефективної праці на підприємстві. Ефективність механізму мотивації до праці забезпечується впровадженням системи інтересів та стимулів. У країнах з розвинутою ринковою економікою стратегії управління працею часто включають мотиваційний аспект..

За думкою Н. Кваша, «мотиваційний механізм на підприємстві включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх».

Отже, за допомогою мотиваційного механізму формуються умови, які

спонукають людей до діяльності.

Таблиця 1.1 – Визначення «механізм» як економічної категорії

Автор	Визначення
Дороніна М.С.	<b>механізм</b> – «складна система, яка має вхід (зовнішній поштовх до дії) та вихід (корисний результат)».
Мочерний С.В.	<b>фінансово-господарський механізм</b> – «система основних форм, методів та важелів використання економічних законів, вирішення протиріч суспільного способу виробництва, реалізації власності, а також всебічного розвитку людини, формування її потреб, створення дієвих стимулів до праці і узгодження економічних інтересів основних класів і соціальних груп суспільства»
Мінаєв	<b>фінансово-господарської механізм</b> – «сукупність способів, форм, методів, кількісних і якісних нормативів і показників, за допомогою яких використовуються об'єктивні закони виробничих і суспільних відносин; єдність 4-х підсистем: економічної, соціальної, організаційної, технологічної»
Грещак М.Г.	<b>економічний механізм</b> , «що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони»
Кульман А.	<b>механізми</b> «являють собою системи взаємозв'язків економічних явищ, що виникають у певних умовах під впливом початкового імпульсу, і пояснює, що теоретично економічних механізмів може існувати стільки, скільки існує різних імпульсів у кожній системі взаємозалежних явищ при заданих умовах».
Лисенко Ю. Єгоров П.	<b>організаційно-економічний механізм</b> – «система формування цілей і стимулів, що дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства в рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів»
Єрмоєнко- Григоренко О.А.	<b>організаційно-економічний механізм</b> – «це система технологічного, економічного, організаційного та соціального блоків, які включають в себе їх елементи»
Заславська Т.І.	<b>соціальний механізм</b> – «як сталу систему поведінки соціальних груп, а також взаємодію певних груп між собою та державою щодо питань виробництва, розподілу, обміну, споживання матеріальних благ і послуг; систему, яка регулюється з одного боку, соціальними інститутами суспільства, а з іншого – соціально-економічним станом та свідомістю таких груп»
Лукашевич В.М.	<b>соціальний механізм</b> – «спосіб передачі зусиль окремих важелів з метою спрямувати рух соціальних процесів і явищ у визначеному напрямі».
Харун О.А.	<b>мотиваційний механізм</b> – «саморегулююча система мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності».

Формування будь-якого механізму – це складний процес. Не винятком є і мотиваційний механізм. Він передбачає опис теоретичних положень та практичних рекомендацій.

Перш ніж, формувати мотиваційний механізм праці на підприємстві, розглянемо об’єктивні критерії та суб’єктивні чинники, що будуть використані для його побудови [84].

Харун О.А. зазначає, що «критерії – це функції об’єктивних законів, мають якісні та кількісні характеристики і є об’єктивними. Якісні характеристики полягають у тому, що «...спрямовують рух соціально-економічних процесів до цивілізованого розвитку», а кількісні «...проявляються в показниках, що характеризують масштаби, розміри, межі оптимального, раціонального, доцільного розвитку й економічного зростання, що відповідає матеріальним і духовним, соціальним та економічним інтересам як персоналу, так і підприємства». Автор, досліджуючи питання формування мотиваційного механізму на машинобудівних підприємствах, зазначає, що основними його критеріями можуть бути науково-технічний, соціальний, економічний, організаційний, трудовий та екологічний (рис. 1.1) [84].

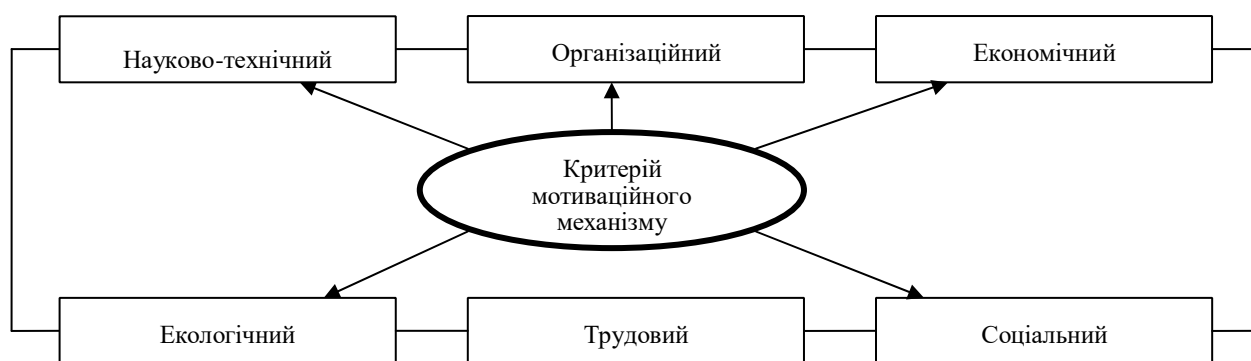


Рисунок 1.1 – Критерії мотиваційного механізму праці машинобудівних підприємств

Розглянемо сутність основних критеріїв (табл. 1.2) [84].

Таблиця 1.2 – Сутність основних критеріїв мотиваційного механізму праці підприємства

Критерій мотиваційного механізму праці	Сутність
Науково-технічний критерій	спонукає до формування нового механізму розвитку і використання персоналу. Реалізація науково-технічного критерію у мотиваційному механізмі діяльності персоналу має забезпечити безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації; багатопрофільність кваліфікації і мобільність персоналу; гнучкість організації і системи стимулювання персоналу до активної трудової діяльності.
Організаційний критерій	забезпечує створення способів і методів організації мотивування і управління персоналом та характеризується ефектом, одержаним в результаті підвищення показників його діяльності. Формується даний критерій через процеси, які є складною сукупністю організаційних форм, методів і засобів підготовки, ухвалення і втілення у виробництво управлінських рішень щодо активізації трудової діяльності персоналу
Економічний критерій	орієнтує на формування ефективної системи стимулювання заробітної плати. Новий тип працівника, що знаходиться у постійному пошуку, розробці і втіленні нових ідей та інновацій, повинен отримувати високу винагороду, що враховує компетенцію працівника, його потенційні можливості
Трудовий критерій	забезпечує створення методів організації, нормування трудових процесів, достатніх умов виробничої діяльності персоналу
Соціальний критерій	вимагає докорінної зміни ставлення до робочої сили, віднесення її до ресурсу ключового значення. Рушійною силою системи сучасних економічних відносин стають не стільки результати праці, скільки потреби самого працівника в удосконаленні своєї діяльності. Змінюється система поглядів на працівника у керівництва підприємством: не підприємство диктує працівнику свою волю і примушує його здійснювати її, а працівник змушує підприємство шукати шляхи виявлення та вирішення його проблем
Екологічний критерій	загальна екологізація економіки, розробка і використання природоохоронних технологій, раціональне та економне природокористування, що у розвинутих країнах стає однією з найбільш привабливих сфер інвестування капіталу і знань. Екологічність продукції є головним критерієм встановлення ціни та відшкодування збитків, заподіяних навколишньому середовищі від виробництва тієї чи іншої продукції

Метою мотиваційного механізму є створення, утримання або збудження стану особистості, який визначає її здатність до ефективних і направлених на конкретні дії в ситуації. Таким чином можна стверджувати, що на підприємстві формується мотиваційний механізм з метою планування, досягнення і



підтримки відповідних показників, які визначають належний рівень мотивації персоналу для ефективної діяльності.

Мотиваційний механізм складається з елементів, які повинні бути відокремлені один від одного, і в той же час утворювали цілісну систему. Це основна умова підтримки дієвості мотиваційного механізму в умовах мінливості ситуації, що пов'язано з необхідністю заміни будь-якого елемента іншим.

Всі складові елементи мотиваційного механізму праці на підприємстві умовно поділяються на три види [84]:

- довгострокові (їх ще називають «вічні»), які змінюються лише у випадку зміни людської природи;
- короткострокові, які змінюються разом із змінами соціально-економічної та виробничої ситуації;
- середньострокові.

Харун О.А., розглядаючи питання формування мотиваційного механізму на машинобудівних підприємствах [84], пропонує взаємозв'язок основних елементів, представлений на рисунку 1.2.

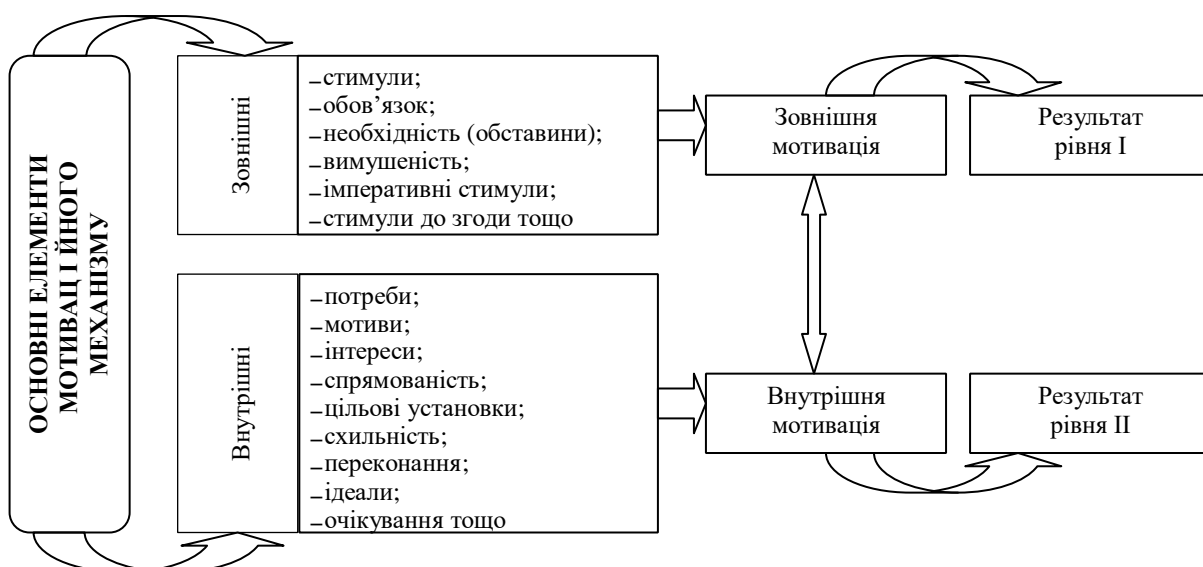


Рисунок 1.2 – Основні елементи мотиваційного механізму праці машинобудівного підприємства [84]

Отже, всі елементи автор поділяє на внутрішні (що виникають під впливом внутрішніх, психологічних чинників) і зовнішні. Відповідно саме вони і утворюють внутрішню мотивацію і зовнішню. Розглянемо основні з них.

Теорія мотивації наголошує на важливості та першочерговості виникнення такого елемента як потреба. Для успішної реалізації мотиваційного механізму праці на підприємстві персонал повинен усвідомлювати важливість та необхідність пошуку шляхів для задоволення своїх потреб. Наступним етапом є визначення що саме необхідно зробити для задоволення потреби. Але працівник може вирішити стримувати або ігнорувати потребу. На цьому етапі важливим є співвідношення «входу» (затрачених зусиль працівника, матеріальних затрат, часу тощо) до «виходу» (отриманого результату, тобто того бажаного, заради чого він діяв). Не треба забувати про усвідомлення працівником ймовірності досягнення запланованого результату, тобто розуміння наскільки те, що можна отримати, задовольнить його потребу.

Потреба є не єдиним, хоча і визначальним, фактором, що зумовлює діяльність персоналу. Деякі автори наголошують на тому, що потреба є зовнішнім фактором впливу, обґрунтовуючи це тим, що вона виникає під впливом умов оточуючого середовища [84].

Наступним елементом мотиваційного механізму праці на підприємстві є інтерес. У працівника можуть виникати потреби, але при цьому не з'являється прагнення до їх задоволення. Тобто інтерес представляє собою вже усвідомлену потребу та призводить до внутрішнього спонукання працівника до конкретної дії, мети його діяльності. Саме цей процес можна визначити як виникнення мотиву.

Мотиви є відносно самостійними, хоча і виникають та формуються на основі потреб. оскільки потреби не визначають сукупність мотивів, їх стійкість і силу [84].

При формуванні мотиваційного механізму праці на підприємстві важливим є врахування мотиваційних характеристик працівника. До них належать спрямованість, установки, схильність, переконання, ідеали, очікування.

Спрямованість працівника – це сукупність стійких мотивів, які спрямовують його діяльність працівника. Вони не залежать від зовнішнього середовища і характеризуються інтересами працівника, його схильностями, переконаннями, ідеалами, переконаннями [14].

Установки працівника представляють собою його неусвідомлюваний стан готовності діяти у тій чи іншій ситуації, тобто реагувати на цю ситуацію використовуючи минулий досвід. Установки звільняють людину від необхідності приймати рішення і довільно контролювати процес діяльності в стандартних ситуаціях, які зустрічалися раніше. Але в той же час у деяких випадках вони можуть навпаки гальмувати і утрудняти процес пристосування працівника до нових ситуацій. Розрізняють три типи установок діяльності особистості: значущі, цільові, операційні [14].

Цільові установки породжуються метою. Вони визначають сталий характер виконуваних дій [14].

Схильності працівника – це вибіркова спрямованість працівника на виконання певної діяльності. Їх основою нахилів є стійкі потреби та прагнення удосконалювати свої вміння та навички [83].

Переконання представляють собою усвідомлену потребу працівника, яка спонукає його діяти відповідно до його ціннісних орієнтацій. Переконання працівника відображають його світогляд, суб'єктивне відношення до власних дій.

Ідеали – почуттєві й наглядні образи, а також способи їхньої побудови і оперування ними, духовні цінності й орієнтації людини. Ідеали є активним початком життєдіяльності людини. Ідеал впливає на спосіб і характер думки працівника, на його світосприймання, інтереси, потреби, ціннісні орієнтації [83].

Отже, мотиваційні характеристики особистості відіграють важливу роль, адже вони формують особливості мотиваційного механізму у розрізі конкретного працівника.

Серед зовнішніх елементів мотиваційного механізму праці на підприємстві важливими є стимули. Стимулами можуть бути будь-які блага, що

спонукають працівника діяти активніше та задовольняють його потреби. Через стимули здійснюється зовнішній вплив на мотивацію працівника.

Механізм мотивації діє таким чином (рис. 1.3).

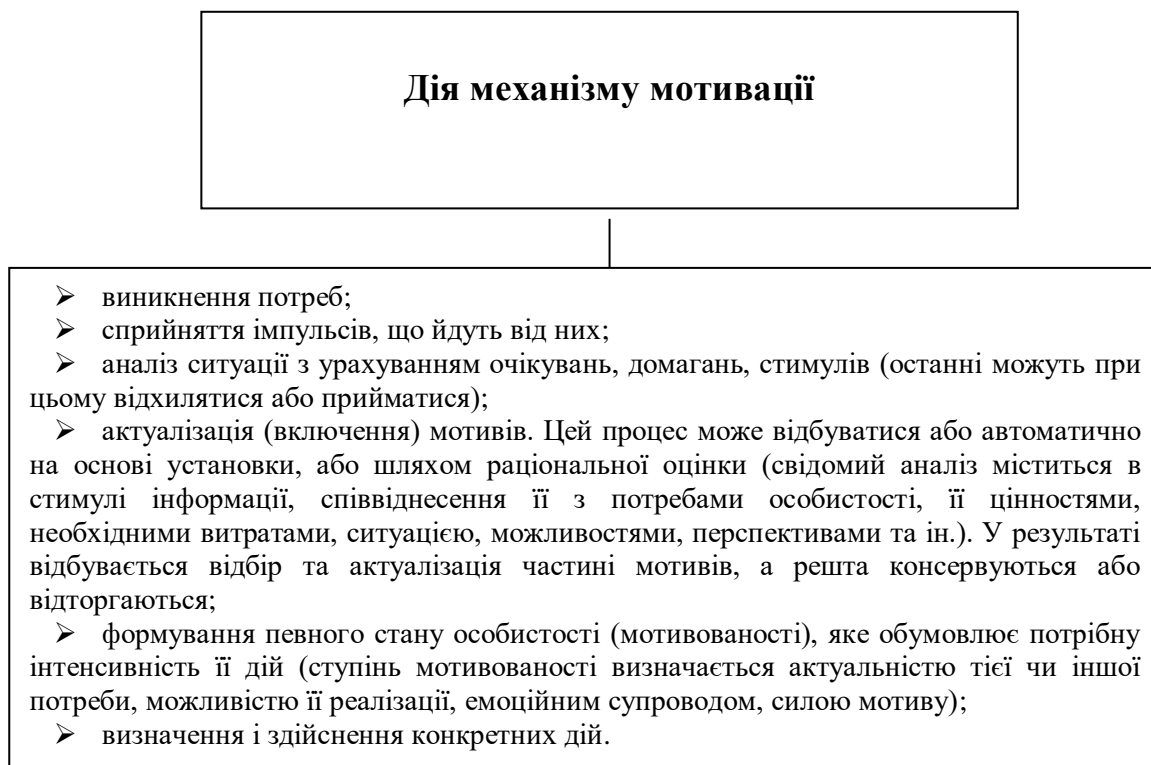


Рисунок 1.3 – Дія механізму мотивації

Механізм мотивації має властивість змінюватися у часі та просторі». Л. Лісогор вважає, що «для створення ефективного мотиваційного механізму потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукування для керівників та підлеглих» [38].

В питаннях формування мотиваційного механізму праці важливим є чітке визначення його суб'єкта та об'єкта.

Суб'єктом мотиваційного механізму праці на підприємстві може виступати кадрова служба. Її функціями є функції мотивації та стимулювання персоналу та реалізація комплексу завдань щодо управління персоналом. [85].

Так як управління персоналом включає функції планування, то об'єктом мотиваційного механізму праці на підприємстві є не тільки наявний персонал, а ще й потенційні працівники. Таким чином суб'єкт мотиваційного механізму повинен здійснювати вплив як на внутрішній об'єкт, так і на зовнішній.

Це досягається через взаємодію з зовнішнім середовищем підприємства – ринком праці під час залучення робочої сили, яка необхідна підприємству для досягнення поставлених цілей [85].

Для побудови мотиваційного механізму саме в такий спосіб необхідною умовою є наявність на підприємстві досконалої організаційної структури кадрової служби [85].

Відомо, що за допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати безліч завдань (рис. 1.4):

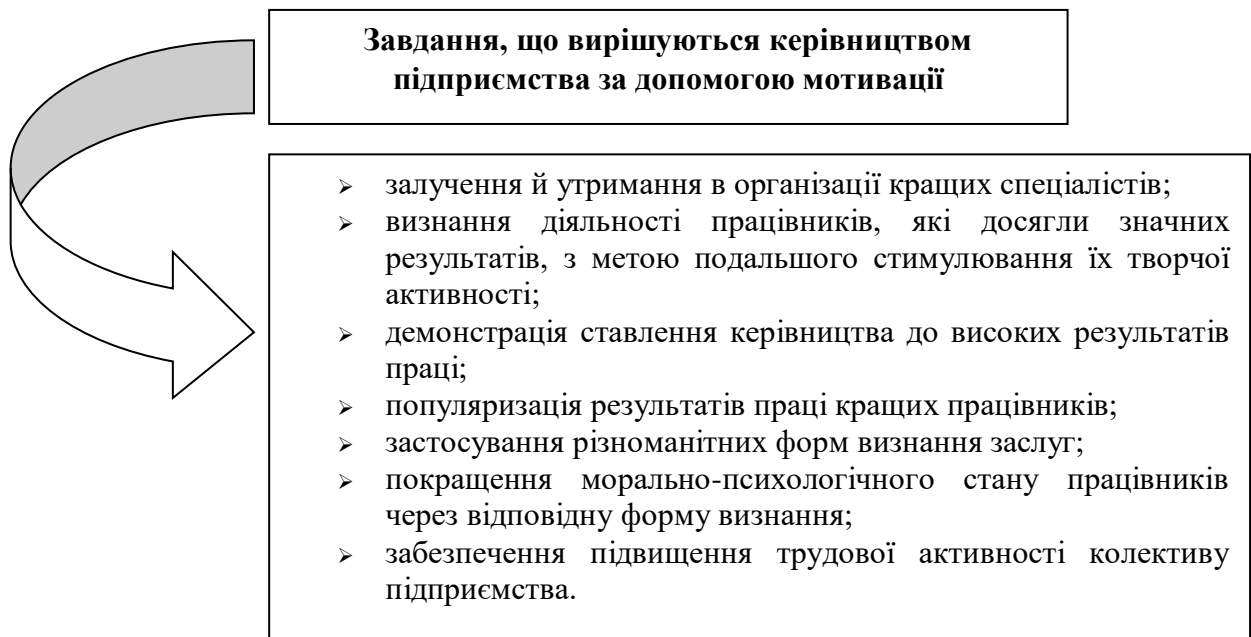


Рисунок 1.4– Завдання, що вирішуються керівництвом підприємства за допомогою мотивації

Для отримання бажаного рівня вмотивованості працівників їх праця повинна ґрунтуватися на наступних принципах мотивації (рис. 1.5).

Організована відповідно до цих принципів праця забезпечує внутрішнє задоволення, яке є потужним мотиваційним чинником, що стимулює виконання роботи якісно.

Отже, мотивування – це систематична робота фахівців із управління персоналом, економіки та організації праці з метою підтримання позитивної мотивації працівників. Вона полягає у аналізі потреб та рівень їх задоволення, вивченні інтересів, здібностей, схильностей, цінностей та установок, та трудової поведінки працівників в цілому та їх рівня задоволення роботою.



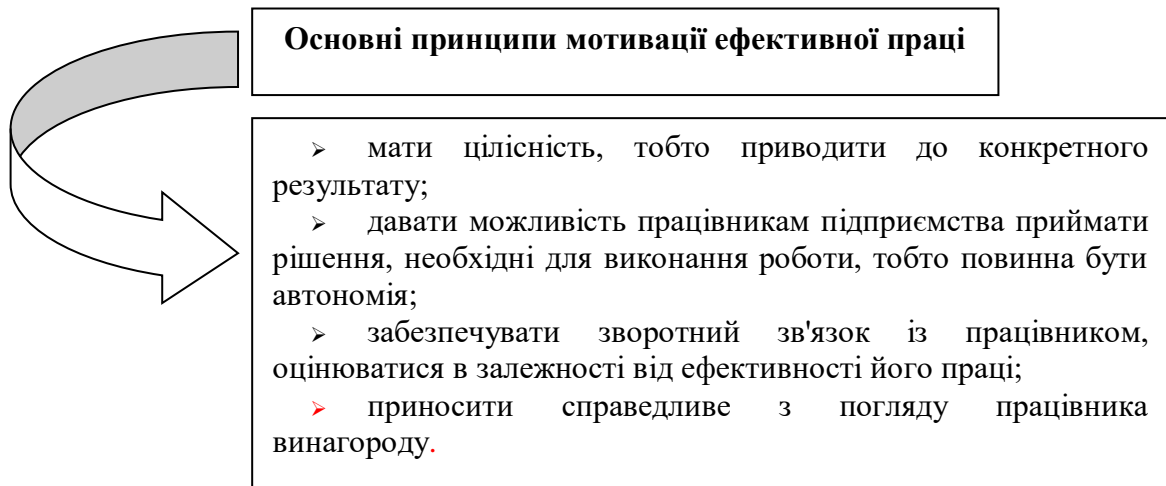


Рисунок 1.5 – Основні принципи мотивації ефективної праці

Відповідно до цього процес формування мотиваційного механізму праці на підприємстві полягає у плануванні бажаних результатів мотиваційної діяльності, вивчення вже отриманих результатів та розробки нових методів. Розуміння і задоволення потреб працівників підприємства є основою створення цього механізму. Впровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

## **1.2. Методологічні основи формування мотиваційного механізму праці на підприємстві**

Методологічні основи формування мотиваційного механізму праці на підприємстві представляють собою систему принципів та методів наукового пізнання цього процесу, що ґрунтується на положеннях і концепціях.

Методологічним основам формування мотиваційного механізму на підприємстві присвячені роботи Й. Завадського, А. Колота, О. Прокопенко, О. Харун, О. Дорофєєва та інші.

Процес формування мотиваційного механізму праці є доволі тривалим та складним. Він повинен враховувати крім результатів праці ще і потреби та інтереси працівників [78].

Як зазначалося вище, мотиваційний механізм повинен формуватися обов'язково із урахуванням специфіки діяльності підприємства. Основними

його складовими елементами є потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Мотиваційний механізм повинен враховувати також існуючу структуру управління персоналом, чинники, що впливають на організацію всередині і ззовні, а також традиції, що склалися на підприємстві.

Отже, на підприємствах має діяти такий мотиваційний механізм, який дозволить працівнику:

- отримати можливість кар'єрного зростання;
- мати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості;
- розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- швидко адаптуватися до змін;
- досягати поставлених цілей.

Розробляючи мотиваційний механізм треба враховувати безліч факторів, що впливають на рівень задоволеності працівника. Стрельбіцька О. П. [78] виділяє дві групи факторів (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Фактори впливу на персонал [78]

Базові фактори	Мотивуючі фактори
Постійна частина заробітної плати — ставка та надбавки	Зростання заробітної плати, яка залежить від результатів праці
Соціальний пакет	Престижна посада, статус
Умови праці, оснащеність робочого місця	Надійність місця роботи, її різнобічність та цікавість
Режим праці: нормований графік роботи, вихідні, відпустка	Визнання та повага керівників, колективу(звання, моральне заохочення, цінні подарунки та ін. )
Незалежність, повноваження та самостійність у роботі	Можливість професійного та особистісного зростання, безперервного навчання
Психологічний клімат	Можливість самореалізації
Корпоративні заходи, відпочинок з колективом	Кар'єрне зростання
Управлінський стиль керівництва	Робота в команді, взаємодія з колективом
Участь в обговоренні та в прийнятті управлінських рішень	Відповідальність за результат праці
Постійне інформування щодо ситуації на підприємстві та плани розвитку	Ініціативність
Корпоративна культура, правила та норми підприємства	Престижність підприємства

До першої групи авторка відносить фактори, що «створюють стандартні необхідні умови для середнього рівня задоволення, але недостатньо для високого» і називає їх «базові» фактори. До другої групи – «мотивуючі» фактори, ті, що дають «суттєве збільшення задоволеності персоналу» [78].

Стрельбіцька О. П. зазначає, що всі ці фактори впливають на задоволеність працівника, але рівень задоволеності у окремих працівників чи професійних груп може бути різним. Ми погоджуємося із її думкою. Дійсно, відомо, що різний рівень задоволення у окремих працівників може пояснюватися їх психофізіологічними особливостями та різними мотиваційними характеристиками.

Стрельбіцька О. П. наголошує на тому, що при формуванні мотиваційного механізму праці треба враховувати стратегію розвитку підприємства. [78]. Вона безпосередньо впливає на механізм мотивації. Велике мотиваційне значення має знання персоналом цілей підприємства, розуміння власної ролі та місця в процесі досягнення основної мети діяльності підприємства. Донесення цієї інформації до працівника – функція вищого керівництва підприємства.

Особливу увагу на підприємстві треба приділяти питанням якості. Працівники повинні розуміти, що якість їх праці – це не лише якість випущеної продукції, а в той же час і раціональне використання робочого часу, їх рівень кваліфікації тощо.

Для досягнення цього необхідним є ефективний та оптимальний мотиваційний механізм, який містить чіткі, зрозумілі та досяжні критерії оцінки праці та винагороди у відповідності з виконанням таких вимог. Харун О.А. [78] зазначає, що застосування мотиваційного механізму до некваліфікованого працівника приречено на невдачу.

Отже, основні принципи побудови мотиваційного механізму можуть виглядати так (рис.1.6):

## Принципи побудови мотиваційного механізму

- ув'язка зі структурою і значимістю цілей;
- простота, зрозумілість, справедливість;
- наявність необхідних умов реалізації;
- можливість коригування;
- спрямованість як на підтримку створення нового, так і на його прийняття;
- взаємопов'язаність елементів при їх відособленості.

Рисунок 1.6 – Принципи побудови мотиваційного механізму

Присвітла О.В. в результаті свого дослідження виділяє наступні основні принципи формування мотиваційного механізму [66]:

- справедливість – реальність;
- придатність – комплексність;
- дієвість – відсутність адміністративного тиску;
- відкритість – стабільність;
- гнучкість – орієнтація на довгострокові цілі;
- динамічність – спрямованість на конкурентні переваги;
- адаптивність – спрямованість на ефективність стратегії;
- урахування можливих ризиків – спрямованість на довгостроковий прибуток.

Ефективний мотиваційний механізм повинен ґрунтуватись на діючій системі матеріального і нематеріального стимулювання, відповідати стратегії розвитку підприємства. Але переважна більшість мотиваційних механізмів сучасних вітчизняних підприємств ґрунтуються лише на матеріальній мотивації. Забуваючи про нематеріальну складову мотивації персоналу, підприємства, що не мають обмежену фінансову можливість застосовувати матеріальну мотивацію, взагалі приречені на невдачу. Дослідження науковців в сфері мотивації доводять, що останнім часом нематеріальна мотивація стає важливим фактором ефективної праці персоналу вітчизняних підприємств та відповідає реальним потребам працівників. [78].

На відміну від матеріальної винагороди нематеріальна покликана забезпечити працівнику його соціальний та професійний статус на

підприємстві. Вона не має грошового виміру і не може повністю замінити матеріальну мотивацію, а може лише доповнювати її.

Із врахуванням того, що при формуванні мотиваційного механізму важливо враховувати потреби конкретного працівника, розглянемо механізм мотивації, запропонований Стрельбіцькою О. П. (рис. 1.7)[78].

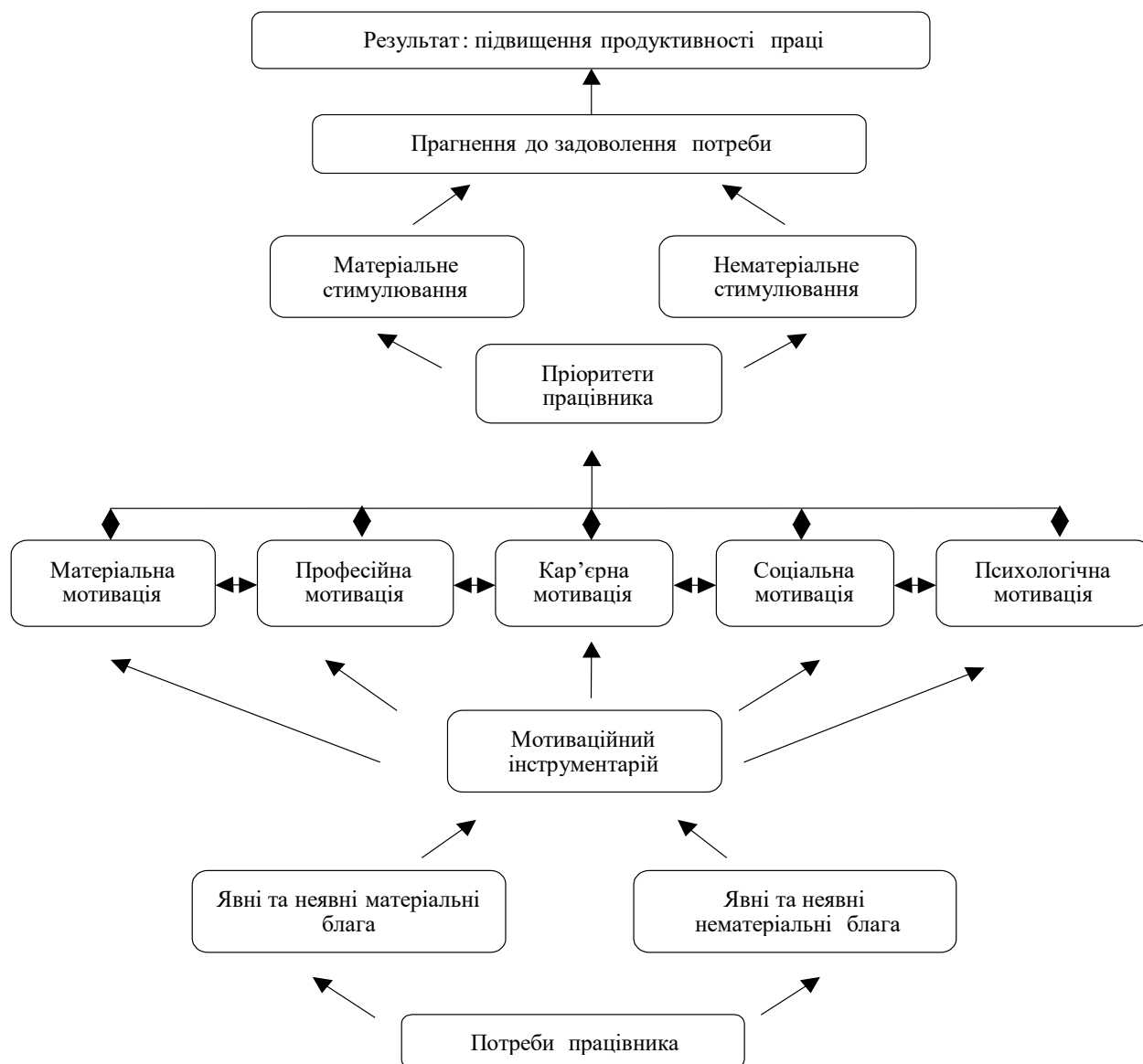


Рисунок 1.7 – Механізм мотивації конкретного працівника [78].

Систематизувавши результати досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, Стрельбіцька О. П. запропонувала наступну класифікацію форм матеріальної та нематеріальної мотивації (рис.1.8) [78].



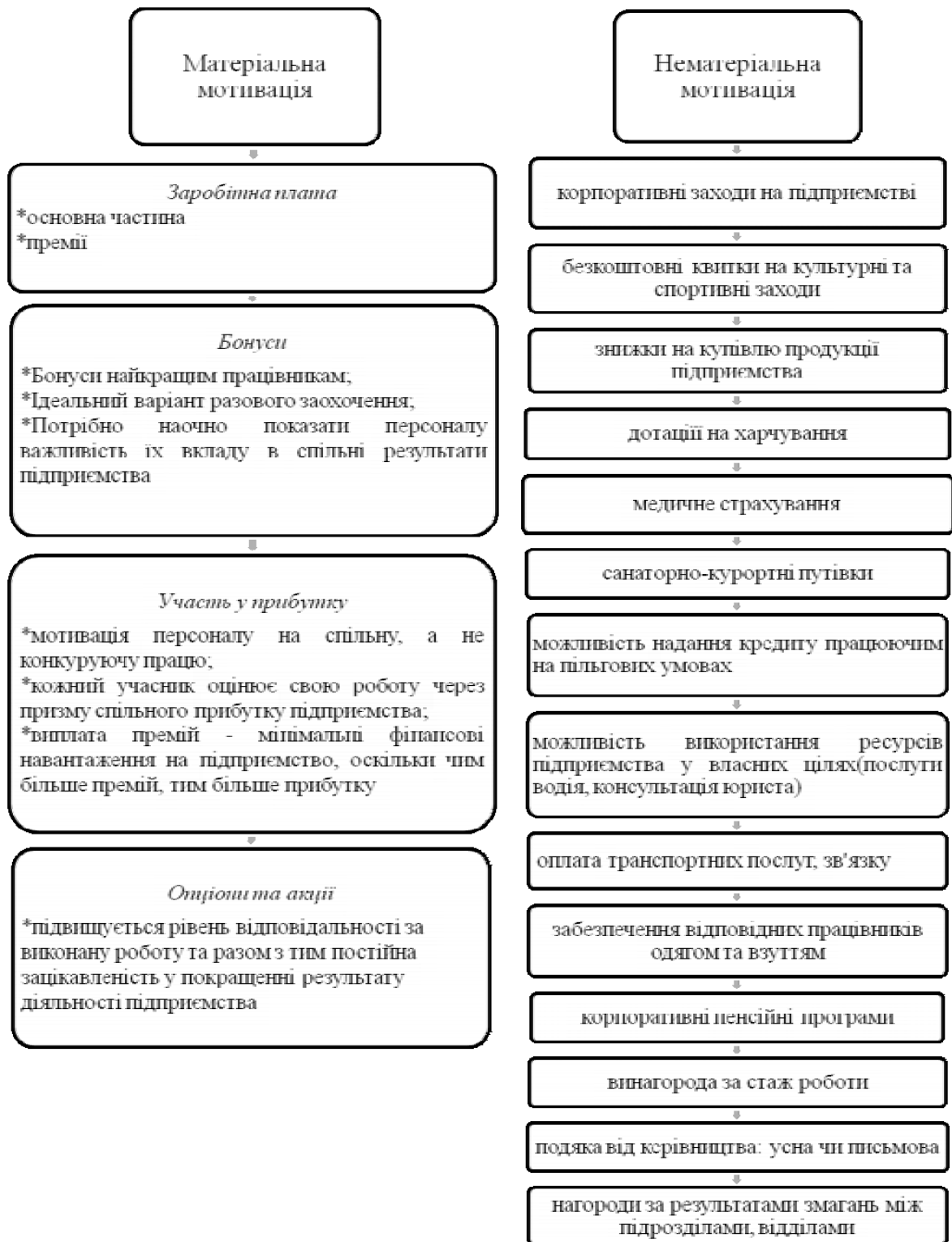


Рисунок 1.8 – Класифікація форм матеріальної та нематеріальної мотивації

Для того щоб система мотивації на підприємстві була актуальною та ефективною необхідно систематично з'ясовувати відношення персоналу та вносити певні корективи. Систематичність цього процесу обумовлена тим, що один і той же чинник сьогодні може мотивувати працівника, а завтра – вже ні.

Мотиваційний механізм Присвітла О. В. представляє як «... комплексний механізм, спрямований на взаємодію суб'єктів господарювання, що забезпечує узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління» (рис. 1.9). [66].

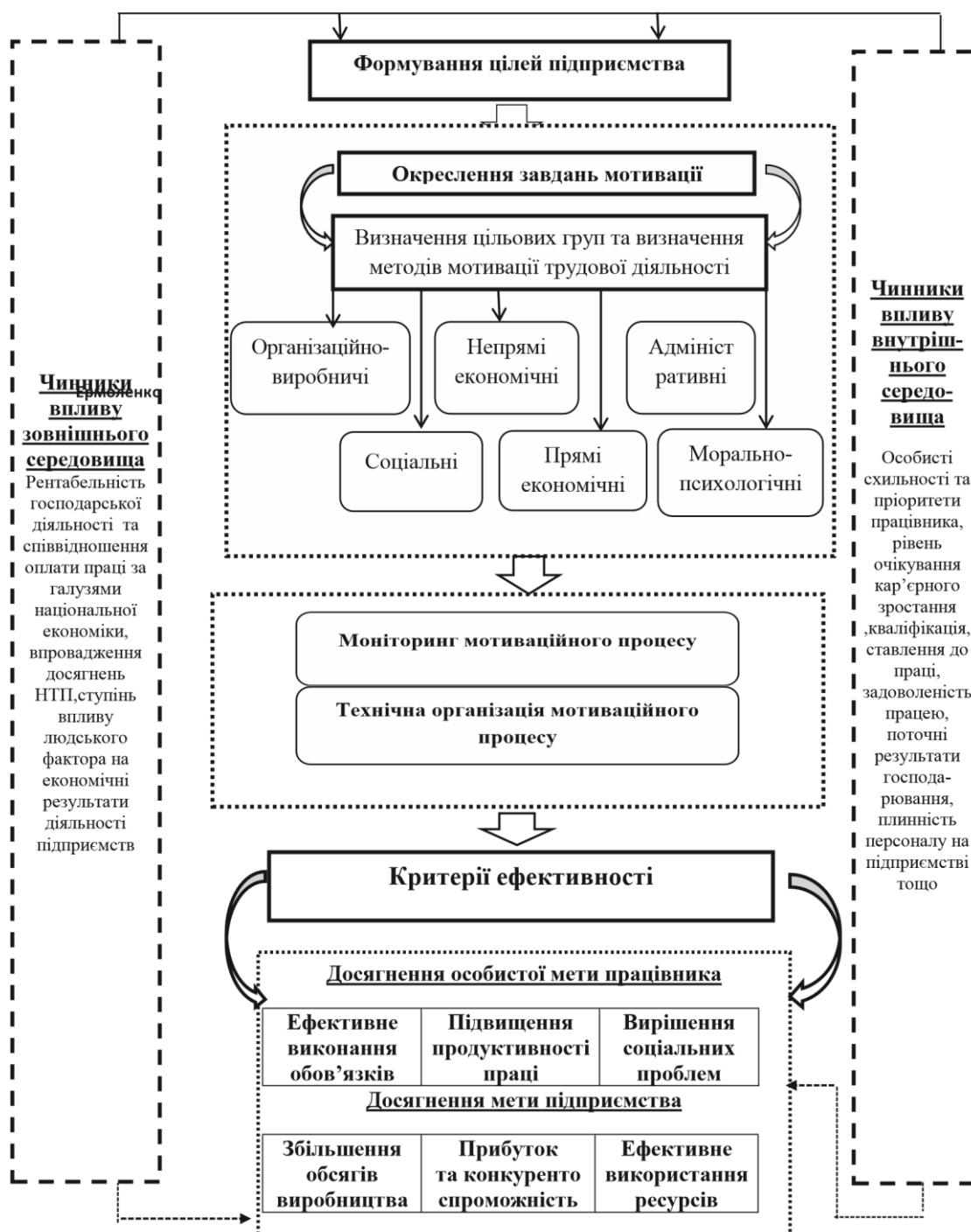


Рисунок 1.9 – Систематизована модель мотиваційного механізму [66]

Авторка зазначає, що саме за цією моделлю реалізація мотиваційного механізму може забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Вона пояснює це тим, що мотиваційний механізм напряду залежить від представлених на рисунку 1.9 чинників зовнішнього та внутрішнього впливу [66].

Основним із завдань при розробці мотиваційного механізму праці на підприємстві є визначення із великої маси людських потреб найбільш актуальних на цей час, оскільки реалізація саме цих потреб буде мотивувати працівника.

Особливістю систематизованої моделі мотиваційного механізму Присвітлої О. В. [66] є визначення цільових груп працівників підприємства, а саме, на «керівний склад» та «виконавців». Крім того, як зазначає авторка, важливим є виокремлення працівників, що не відповідають (частково відповідають) вимогам підприємства за рівнем компетентності, та тих, хто максимально зацікавлений.

Основними потребами, задоволення яких мотивує цільову групу «керівний склад», можуть стати кар'єрне зростання, можливість підвищення кваліфікації, умови робочого місця, медичне та соціальне забезпечення, гнучкий графік роботи тощо.

Для групи «виконавці» мотивуючими потребами є достойний рівень заробітної плати, справедлива та зрозуміла її диференціація, умови праці та її організація, діалог із керівництвом, підвищення кваліфікації, соціальна складова (схвалення, оздоровлення, культурно-масові заходи тощо), впевненість щодо працевлаштування, досягнення власних цілей тощо.

Отже, ми бачимо, що поряд із матеріальними потребами важливими мотиваторами ефективної праці виступають і нематеріальні потреби.

Для відповіді на питання «Чому люди щось роблять?», Ведерніков М. Д. [15] розглядає перелік основних мотивів, що на думку автора спонукають людину працювати (табл. 1.4)

Практика показує, що на вітчизняних підприємствах для мотивування персоналу застосовується система короткочасних стимулів.

Таблиця 1.4 – Мотиви, що спонукають людину працювати [15]

Рівень	Основний мотив	Характеристика
I рівень	Почуття обов'язку	Це почуття – найсильніший мотив, який керує людиною. Воно залежить від вкладу, який робить людина. Чим більший вклад вносить член команди, тим більше йому подобається його команда. Якщо керівник допомагатиме своїм підлеглим працювати на всі 100% , тим сильніше буде почуття обов'язку і гордості за свою компанію у кожного її члена
II рівень	Інтерес	Робота заради цікавості на першому місці стоїть у тих людей, які вже задовольнили свої базові, переважно матеріальні, потреби. Тому вони на цьому етапі можуть повністю посвятити себе виконанні тієї роботи, яка їм насправді цікава. Керівник, правильно розміщуючи пріоритети і значення, може збільшити кількість інтересу до праці. Це можна зробити за допомогою введення на підприємстві багато ігор, які пов'язані з виробничими результатами (і не тільки), і таким чином буде збільшуватися швидкість розвитку компанії
III рівень	Особиста вигода	Люди хочуть працювати там, де окрім своєї заробітної плати, вони можуть отримувати особисту вигоду, таку, як: безоплатне проживання, харчування, кар'єрний ріст, невелика відстань до місця роботи, можливість надання службової машини тощо. Керівники можуть на власний розсуд задовольняти особисті потреби працівників, проаналізувавши яку саме особисту вигоду хоче отримати працівник
IV рівень	Гроші	Багато людей ідуть влаштовуватися на роботу, тому що їм потрібні гроші. Гроші – це свобода. Вони переважно стоять на першому місці в молоді, студентів, у яких так багато амбіцій, бажань та планів, і які вони хотіли б втілити в життя

Вони мають нетривалий ефект і обумовлені: матеріальними та нематеріальними потребами працівників, які постійно змінюються та можуть залишатися не задоволеними повністю, і набутими звичками (наприклад, постійного отримання премії, яка не залежить від результату роботи, позитивного або навпаки негативного ставлення, тощо), на які через деякий час працівник просто вже не реагує. [15] :

При розробці системи мотивації праці на підприємстві важливим є врахування не лише мотивуючих факторів, але і демотивуючих:

- 1) несправедлива система стимулювання;
- 2) невиконання обіцянок керівництва;

- 3) недостатня зайнятість співробітників;
- 4) ігнорування ініціативи працівника.

Демотивуючими факторами виступають фактори, що призводять до зниження мотивації, тобто діють у протилежному мотивації напрямку [68].

Зниження мотивації може виникнути через послаблення або відсутність мотиваторів, що спонукали працівника до ефективної праці. Це поступовий процес, обумовлений найчастіше внутрішньо-організаційними чинниками впливу [17].

Знання основ мотивації і демотивації працівників є запорукою успішної політики управління персоналом підприємства.

Демотивація – явище, що може виникати не лише у працівників зі стажем, а і у неприйнятих. Найбільш розповсюдженими причинами демотивації у нових працівників є: невиправдані сподівання, завищені вимоги, несприятливий мікроклімат у колективі, «трудоий хаос», тощо [17].

Отже, врахування у взаємозв'язку мотиваторів та демотиваторів при формуванні мотиваційного механізму праці на підприємстві стане запорукою позитивного впливу на вмотивованість працівника, що позитивно відобразиться на результатах його діяльності.

До інструментів мотивації відносять залякування, попередження, систему штрафів, тощо. Але страх покарання не є ефективним мотиватором через негативний вплив на психічний стан працівника, його працездатність знижується.

Опитування, що проводилося на сайті [rabota.ua](http://rabota.ua), щодо відношення працівників до запровадження на робочому місці системи штрафів показало наступні результати:

- 12 % учасників опитування підтримують систему штрафів, вважаючи, що це зміцнює дисципліну;
- 48 % — вважають штрафи нормальним явищем і прагнуть не порушувати правил, щоб не втратити своїх грошей.
- 40 % опитаних відповіли, що їм вкрай некомфортно працювати в такій обстановці, а це вже ризик для компанії втратити цінних працівників [64].

При розробці мотиваційного механізму розповсюдженою помилкою є порівняння керівниками власних мотивів із мотивами працівників або застосування лише матеріальної мотивації. Це відбувається у випадках, коли на підприємстві не проводиться дослідження потреб, інтересів працівників, рівня їх задоволення, тощо. На таких підприємствах працівники самостійно обирають несвідомо собі мотиватори, тобто причини, що спонукають їх працювати краще [15]. Переважно ними є відповідальність, старанність, страх втратити роботу. За таких умов важно виявити дійсні потреби працівника для побудови ефективної системи мотивації.

Універсальними мотиваторами активності працівників на підприємствах можуть стати:

- покращені умови праці;
- справедлива винагорода за результатами праці;
- можливість кар'єрного зростання;
- позитивне ставлення керівництва до підлеглих;
- можливість гнучкого графіку роботи;
- зворотній зв'язок.

Але, як ми вже зазначали, працівник повинен бути проінформований про економічну ситуацію на підприємстві, про всі зміни, що відбуваються, очікувані перспективи та успішність їх реалізації [66]. Цього можливо досягти лише за умови відкритості відносин між керівництвом та працівниками.

Розуміння потреб працівників можна отримати лише дослідним шляхом, а саме, спостереженням, анкетуванням тощо. Отже, для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток персоналу та підвищення ефективності його діяльності необхідно запроваджувати мотиваційний моніторинг.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [90].

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств. На сьогодні вивчення потреб персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє.

Основним завданням мотиваційного моніторингу є діагностика мотиваційної готовності персоналу, їх компетентності, інформованості тощо.

Основними функціями мотиваційного моніторингу є визначення [37]:

- відповідності працівника вимогам, що пред'являються займаній ним посаді;
- рівня задоволеності персоналу;
- ефективності системи мотивації на підприємстві.

Отримані результати мотиваційного моніторингу використовуються у поточному управлінні, при розробці мотиваційного механізму та прогнозуванні результатів діяльності підприємства.

Крім того, мотиваційний моніторинг є основою для створення єдиного інформаційного простору щодо оцінювання персоналу та визначення ефективності діючої на підприємстві системи мотивації [37].

На жаль в Україні, незважаючи на достатню кількість фахівців з управління персоналом, мотиваційний моніторинг здійснюється лише на окремих крупних підприємствах.

На рівні підприємств робота фахівців кадрових служб має бути спрямована на вивчення актуальних потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їхньої трудової діяльності, на визначення рівня мотиваційного потенціалу і міри його використання в трудовому процесі, на виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності.

При формуванні мотиваційного механізму праці на підприємстві повинні враховуватися принципи прямого і зворотного зв'язку, балансу матеріальних та нематеріальних стимулів, розвитку, гнучкості, соціальної безпеки [85].

### **1.3. Оцінка ефективності мотиваційного механізму праці на підприємстві**

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві [66] пропонує наступну систему показників:

- економічні та трудові показники (ефективність використання робочого часу, трудового потенціалу працівників, заробітної плати та загальних витрат на персонал та його розвиток, результативність праці тощо);
- показники руху персоналу;
- показники кадрового потенціалу (освітньо-кваліфікаційного рівня, структури персоналу за віком);
- показники соціально-економічної, інноваційної та трудової активності персоналу;
- показники, що характеризують стан організації та умов праці;
- показники, що характеризують соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працівників роботою тощо [66].

Аналіз причин, що гальмують зростання бізнесу будь-якої компанії показав, що слабка вмотивованість персоналу посідає третє місце у всьому переліку. Мотивований працівник краще він використовує свій потенціал, що, в свою чергу, призводить до отримання бажаного результату і більш ефективної роботи підприємства.

Загальна мета вимірювання рівня мотивації працівника полягає в її оцінці, контролі і управлінні. Для вирішення задачі оцінювання рівня мотивації персоналу необхідно визначити оптимальну систему кількісних та якісних оцінювальних параметрів. Необхідно сформулювати таку кількість параметрів, яка б у повному обсязі характеризувала рівень вмотивованості персоналу на підприємстві.

Якісними показниками оцінки рівня мотивації є лояльність та трудова активність. Ступінь лояльності персоналу можна оцінити на базі таких показників: дотримання норм, правил, традицій організації; довіра та повага до керівництва; участь у суспільному житті організації.

Вмотивований на збереження робочого місця на цьому підприємстві працівник буде намагатися працювати краще, докладати максимум зусиль. Його ставлення до праці буде проявлятися у намаганні максимально виявляти свої сили і здібності, використовувати отриманий досвід і знання для



досягнення найвищих результатів. Ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві можна аналізувати за інтенсивністю руху працівників [13].

Для оцінки рівня мотивації персоналу можна використати показник плинності кадрів. Висока плинність кадрів свідчить про низький рівень мотивації персоналу.

Пустюльга Л.С. у своїй статті «Підходи до вимірювання мотивації персоналу» згрупує основні підходи до виміру мотивації, що представлені у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Підходи до виміру і оцінки мотивації

Підходи	Пояснення	Складові мотивації за даним підходом	Формула
За поведінкою	Мотивацію можна оцінити за допомогою спостережень за поведінкою людини	Зусилля Старання Наполегливість Сумлінність Спрямованість Наявність привабливості Розуміння змісту цілі	Мотивація == f (Зусилля, Старання, Наполегливість, Сумління, Спрямованість)
За результатом	Мотивація може бути виміряна за отриманим результатом	Цілі Мотивація працівника Здібності працівника Наявність інструментів Організація праці	Результат == f (Ціль, Мотивація, Здібності, Інструмент, Організація)
За потребами	Мотивація відображається в тому, чому людина приділяє увагу, потреби та її цілі	Виявлення потреб	Мотивація == f (Виявлення потреб, Наявність привабливості, Розуміння змісту цілі)
Тестування	Мотивація може бути визначена шляхом тестування людини	Риси характеру Задоволення людини Емоційний стан Плинність кадрів	Мотивація == f (Риса характеру, Задоволення людини, Емоційний стан)
За непрямими показниками	Чим вища незадоволеність від праці, тим більша плинність кадрів	Задоволеність від праці	Мотивація == (Задоволення від праці, Плинність кадрів)

Складність вирішення питання побудови ефективного мотиваційного механізму праці на підприємстві полягає в тому, що результативність зовнішнього впливу на поведінку працівника залежить від взаємодії зовнішніх і внутрішніх стимулів особистості.

Важливим є врахування великої кількості мотивів та стимулів індивідуальної і колективної трудової поведінки, особливостей національного трудового менталітету.

Більшість вчених-економістів стверджують, що оцінка ефективності системи мотивації праці повинна відображати ступінь досягнення тих цілей, які ставить перед працівниками керівництво підприємства.

Методика визначення сили економічної та соціальної мотивації представляє наступний алгоритм (рис. 1.11).

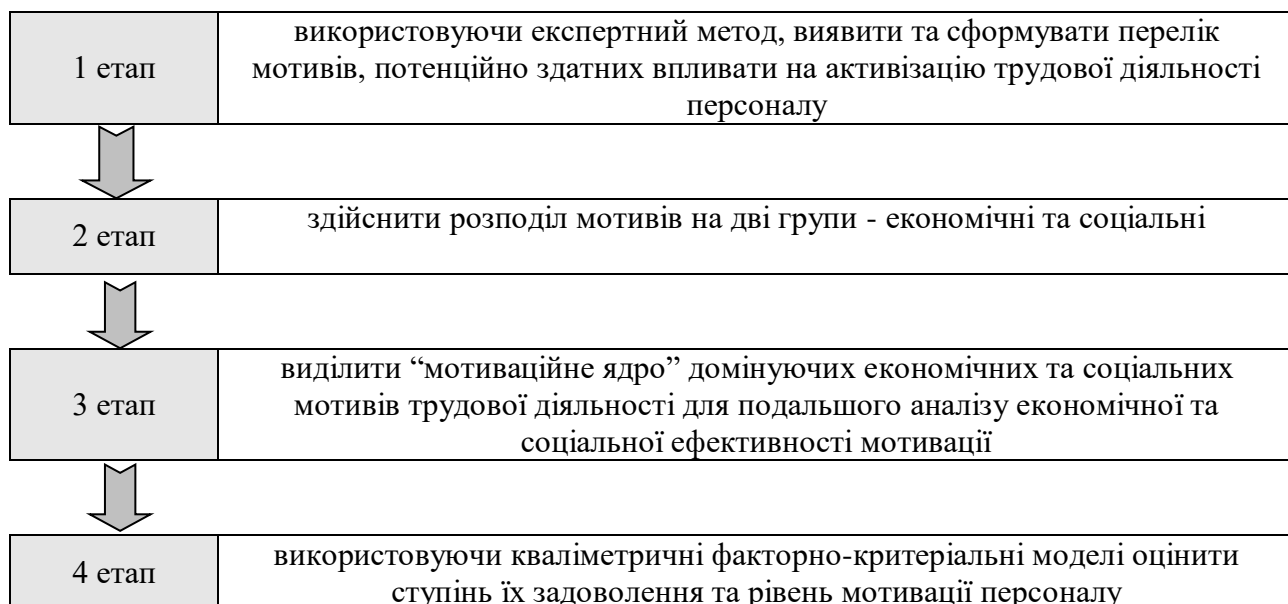


Рисунок 1.11 – Алгоритм визначення сили економічної та соціальної мотивації

Дана методика дозволяє визначити силу економічної та соціальної мотивації працівників, ефективність мотиваційних та стимулюючих заходів. Загальний показник ефективності мотивації може бути розрахований за допомогою показника продуктивності праці.

Грінько І.М. пропонує використовувати для оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві наступну систему показників (рис. 1.12) [21]. Практичне застосування запропонованої системи показників має корегуватися відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства [21].

Наведені показники ефективності методів мотивації праці персоналу впливають на всі економічні показники діяльності підприємства (рис. 1.12).

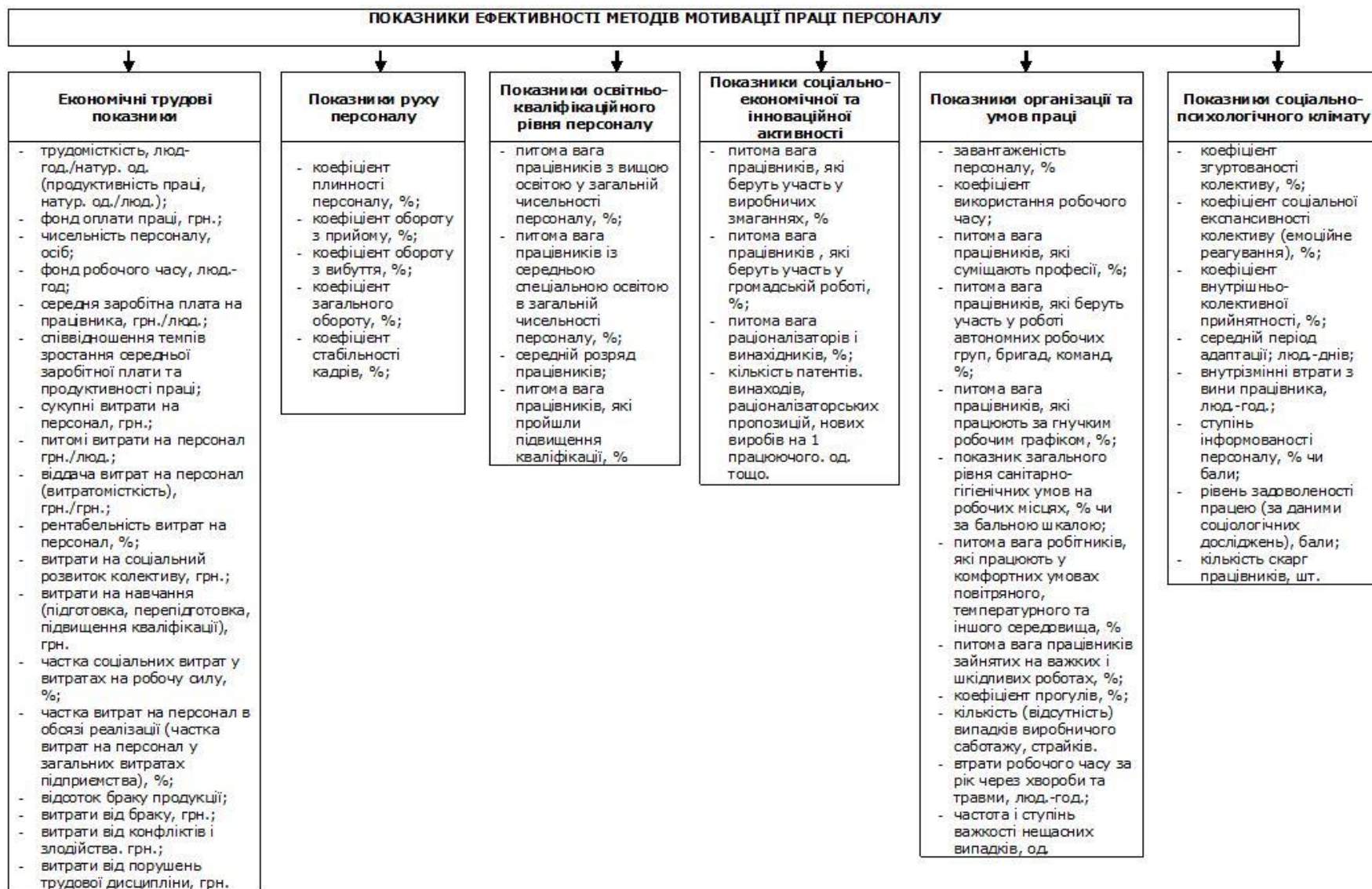


Рисунок 1.12 – Система показників ефективності методів мотивації праці персоналу підприємств

При введенні в мотиваційний механізм нових методів та інструментів мотивації необхідно знову його оцінити. Суть представленої методики оцінки ефективності застосовуваних методів мотивації полягає у порівнянні значень показників до та після застосування методів мотивації на практиці. Одержані результати дозволять зробити висновок про ефективність застосованих методів щодо підвищення рівня використання мотивації праці [21]. Принцип врахування специфіки діяльності підприємства призведе до того, що набір основних показників для визначення ефективності мотивації буде індивідуальним для кожного підприємства.

Для моніторингу системи матеріальної мотивації праці на підприємстві пропонується проаналізувати використання фонду заробітної плати, а саме:

- вивчити склад та динаміку фонду заробітної плати за досліджуваний період;
- виконати оцінку впливу факторів на фонд заробітної плати;
- виконати аналіз середньої заробітної плати працівників;
- виконати аналіз фінансових можливостей щодо застосування матеріальної мотивації;
- виконати аналіз ефективності використання фонду заробітної плати.

Показниками для оцінки ефективності системи мотивації праці на підприємстві можна оцінювати наступними показниками:

- обсяг господарської діяльності в розрахунку на 1 грн. фонду заробітної плати (показник стимулювання діяльності);
- валовий дохід з розрахунком на 1 грн. фонду заробітної плати (показник стимулювання валового доходу);
- прибуток з розрахунком на 1 грн. фонду заробітної плати (показник стимулювання прибутку);
- прибуток в розрахунку на 1 працівника;
- фонд заробітної плати в розрахунку на 1 працівника (показник стимулювання матеріальної зацікавленості);

- рівень фонду заробітної плати;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати;
- коефіцієнт трудомісткості;
- рівень витрат заробітної плати на виробництво одиниці продукції;
- інтегральні показники ефективності використання фонду заробітної плати та ін.

Проведений аналіз матеріальної мотивації на підприємстві надасть можливість виявити «слабкі сторони», внести певні корективи в систему матеріального стимулювання працівників підприємства. Це дозволить заробітній платі виконати її мотиваційну функцію. Діагностика нематеріальної складової системи мотивації праці на підприємстві може здійснюватися за допомогою коефіцієнтного аналізу, шляхом. Отже, аналіз ефективності мотиваційного механізму на підприємствах дає можливість побачити внутрішній стан діяльності організації та попередити можливі проблеми [78].

### **Висновок до розділу 1.**

Питання формування мотиваційного механізму на підприємстві є актуальним і на цей час. Ефективним можна вважати такий мотиваційний механізм, який урахує специфіку діяльності підприємства, передбачає ті методи мотивації, що є найбільш доречними для нього в даний час. Необхідно застосовувати крім матеріальної і нематеріальну мотивацію у якості основи мотиваційного механізму. Це обумовлено взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації праці. Одне із основних завдань підприємства – формування ефективного мотиваційного механізму. Для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток персоналу та підвищення ефективності його діяльності необхідно запроваджувати мотиваційний моніторинг. Отримані результати мотиваційного моніторингу використовуються у поточному управлінні, при розробці мотиваційного механізму та прогнозуванні результатів діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ПОЛТАВАМАШ»

#### 2.1. Організаційно-правові основи діяльності підприємства

Кваліфікаційна робота магістра виконана на матеріалах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» (ПрАТ «Полтавамаш»), що розташований за адресою: 36007, Полтавська, Київський, м. Полтава, М. Бірюзова, 27. Основна інформація про підприємство наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основна інформація про ПрАТ «Полтавамаш»

ЄДРПОУ:	14307417
Назва:	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Полтавський машинобудівний завод" (ПРАТ "ПОЛТАВАМАШ")
Адреса:	36007, ПОЛТАВСЬКА область, місто ПОЛТАВА, вулиця МАРШАЛА БІРЮЗОВА, будинок 27
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	29.07.1994 ( 29 років 5 місяців ) Номер запису: 15881200000000325
Уповноважені особи:	Коломієць Віктор Володимирович - підписант
Статутний капітал:	567 000.00 грн
Засновники:	Внесок: 567 000.00 грн, 100%. НЕКРАСОВ ЛЕОНІД ОЛЕКСАНДРОВИЧ — Власник істотної участі
Відокремлені підрозділи:	1 філія ТОРГІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС "ГАМА" Код ЄДРПОУ: 24559686 Адреса: Полтавська обл., м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, буд. 27
Види діяльності:	28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну 25.21 Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення 25.30 Виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення 28.11 Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів

	33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 43.21 Електромонтажні роботи 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 71.11 Діяльність у сфері архітектури
--	--

Досліджуване товариство функціонує у сфері виробництва машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну.

ПрАТ «Полтавамаш» діє на підставі статуту, Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про господарські товариства» та інших чинних в країні актів законодавства. У всьому, що не врегульовано статутом товариства, сторони керуються чинним цивільним господарським законодавством.

ПрАТ «Полтавамаш» здійснює оперативний та бухгалтерський облік своєї діяльності, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та обсязі до органів державної статистики. Фінансово-господарська діяльність товариства здійснюється відповідно до планів, які затверджуються загальними зборами.

Місією ПрАТ «Полтавамаш» є забезпечення продукцією виробничо-технічного призначення споживачів агропромислового комплексу, а також визначення переліку поточних і перспективних напрямків діяльності товариства, виділення пріоритетів у стратегії, тобто тих основоположних принципів і норм ведення діяльності, які будуть визначати образ товариства в перспективі.

Дерево цілей ПрАТ «Полтавамаш» складається з наступних цілей:

- 1) економічні (зниження витрат, підвищення прибутку, приріст доходу);

2) виробничі (підвищення якості продукції, збільшення рівня фондівіддачі та фондоозброєності, перехід на ресурсозберігаючі технології, залучення виробничо-інноваційних технологій);

3) фінансові (приріст дивідендів, інвестицій, фінансової стійкості).

4) маркетингові (збільшення частки вітчизняного ринку, збільшення обсягів продажу, вихід на європейські ринки збуту продукції);

5) кадрові (створення умов для підвищення рівня кваліфікації персоналу, удосконалення системи набору персоналу, рівень продуктивності праці);

б) науково-технічні (розробка нових технологій, придбання ліцензій, патентів).

Слід зазначити, що ПрАТ «Полтавамаш» понад 55 років є одним з провідних українських підприємств щодо створення технологічного обладнання для агропромислового комплексу в області м'ясо-птахопереробки. ПрАТ «Полтавамаш» – одне з найстаріших підприємств України, засноване в 1860 році, як майстерня для ремонту сільськогосподарської техніки, зараз є одним з провідних підприємств, що постачає обладнання для елеваторної, цукрової та харчової промисловості на ринок України, країн СНД та східної Європи.

Обладнання ПрАТ «Полтавамаш» успішно працює на багатьох підприємствах України та інших країн СНД. Про якість продукції, що випускається говорить той факт, що експлуатується обладнання працює на підприємствах більше 50 років.

Спектр робіт, виконуваних ПрАТ «Полтавамаш», поширюється від розробки і постачання сучасних машин і комплексних ліній до проведення консультацій та надання посередницьких послуг, гарантійного та післягарантійного сервісного обслуговування.

Далі проведемо аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

З наведених даних бачимо, що обсяги реалізації продукції на ПрАТ «Полтавамаш» щороку спадають.



Таблиця 2.2 – Аналіз обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022 до 2020		2022 до 2021	
	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	40724	65,11	37515	65,02	9747	55,22	-30977	-9,89	-27768	-9,80
25.21 Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення	5717	9,14	5279	9,15	1599	9,06	-4118	-0,08	-3680	-0,09
25.30 Виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення	3834	6,13	3560	6,17	1098	6,22	-2736	0,09	-2462	0,05
28.11 Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів	3202	5,12	2948	5,11	897	5,08	-2305	-0,04	-2051	-0,03
33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення	2602	4,16	2383	4,13	909	5,15	-1693	0,99	-1474	1,02
33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування	1970	3,15	1892	3,28	1033	5,85	-937	2,70	-859	2,57
33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів	901	1,44	767	1,33	1022	5,79	121	4,35	255	4,46
33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування	826	1,32	779	1,35	531	3,01	-295	1,69	-248	1,66
33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування	694	1,11	669	1,16	207	1,17	-487	0,06	-462	0,01

## Продовження таблиці 2.2

41.20 Будівництво житлових нежитлових будівель	532	0,85	565	0,98	178	1,01	-354	0,16	-387	0,03
43.21 Електромонтажні роботи	413	0,66	352	0,61	143	0,81	-270	0,15	-209	0,20
46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	369	0,59	335	0,58	95	0,54	-274	-0,05	-240	-0,04
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля	288	0,46	260	0,45	85	0,48	-203	0,02	-175	0,03
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	206	0,33	225	0,39	65	0,37	-141	0,04	-160	-0,02
68.20 Надання в оренду експлуатацію власного орендованого нерухомого майна	156	0,25	150	0,26	39	0,22	-117	-0,03	-111	-0,04
71.11 Діяльність у сфері архітектури	112	0,18	19	0,03	3	0,02	-109	-0,16	-16	-0,02
<b>Разом</b>	<b>62546</b>	<b>100</b>	<b>57698</b>	<b>100</b>	<b>17651</b>	<b>100</b>	<b>-44895</b>	<b>x</b>	<b>-40047</b>	<b>x</b>

У 2022 р. загальні обсяги реалізації продукції товариства склали 17651 тис. грн., що на 44895 тис. грн. менше за 2020 р. та на 40047 тис. грн. – порівняно з 2021 р.

Найбільшу питому вагу у обсягах реалізованої продукції займає продукція за видом економічної діяльності «Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну», яка у 2022 р. складають 55,22 %. Це є основним видом діяльності товариства. Слід відмітити, що загалом їх питома вага зменшується з 9,89 % у порівнянні із 2020 р. до 9,80 % – із 2021 роком. Одночасно зменшується питома вага за видом економічної діяльності «Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних» на 4,35% та 4,36% відповідно.

Структуру обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Полтавамаш» наведено на рисунку 2.1.

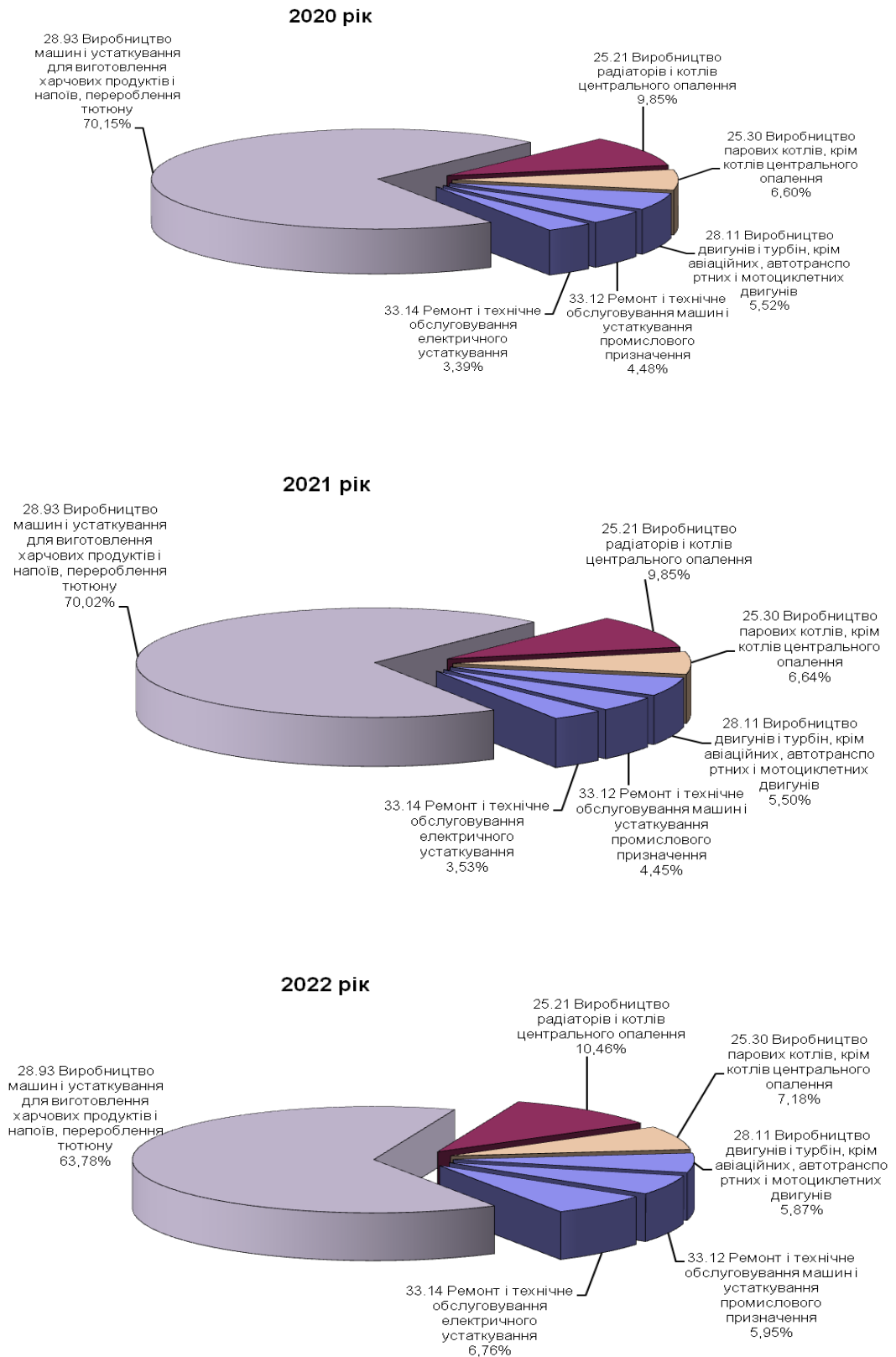


Рисунок 2.1 – Структура обсягу реалізованої продукції ПрАТ «Полтавамаш» за видами економічної діяльності за 2020-2022 рр.

Основні обсяги реалізації продукції ПрАТ «Полтавамаш» забезпечує шість видів діяльності. Примітно, що частка першого виду продукції зменшується щороку.

Таким чином, ПрАТ «Полтавамаш» є досить відомим вітчизняним машинобудівним підприємством, основним видом діяльності якого є виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну. Протягом 2020-2022 рр. відмічається зменшення частки в обсягах реалізації продукції з 65,11% до 55,22.

Розглянемо організаційну структуру управління ПрАТ «Полтавамаш».

Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність свого підприємства, топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства, насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру управління.

Слід зазначити, що організаційна структура управління підприємством є засобом сприяння досягнення менеджером своїх цілей.

Слід відмітити, що ПрАТ «Полтавамаш» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис 2.2). Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Вищим органом управління ПрАТ «Полтавамаш» є загальні збори акціонерів. Вони складаються з акціонерів товариства або представлених ними представників. Загальні збори акціонерів можуть приймати рішення з будь-яких питань товариства.

Управління поточною діяльністю ПрАТ «Полтавамаш» здійснює правління на чолі з головою правління. Голова правління призначається загальними зборами акціонерів. Він вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що відносяться за компетенції загальних зборів акціонерів товариства.

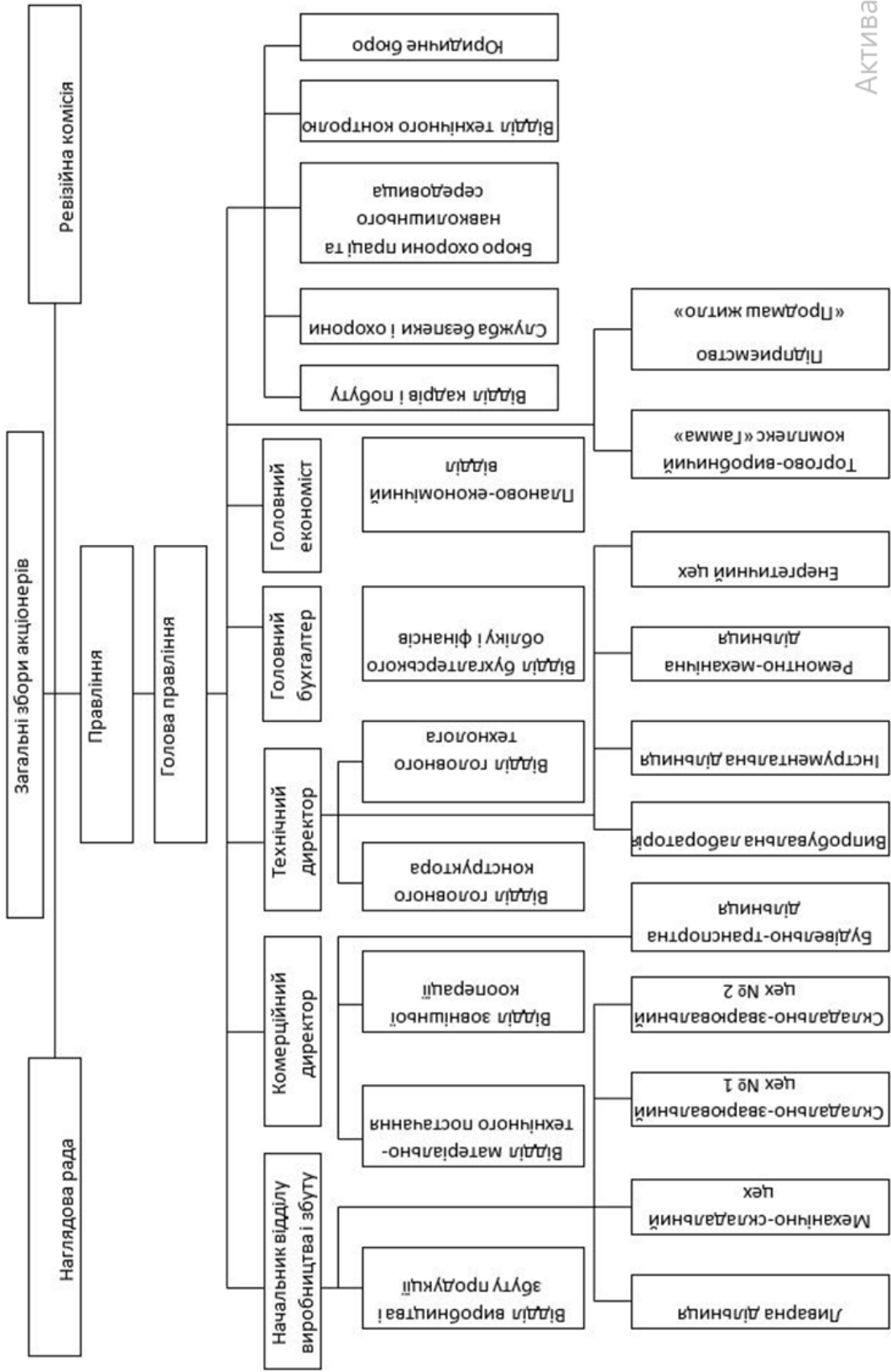


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «ПолтаваМаш»

Активні  
 Члени акту  
 "Параметр"

В свою чергу, контроль за діяльністю правління ПрАТ «Полтавамаш» здійснюється ревізійною комісією та наглядовою радою. Перевірка діяльності правління товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням загальних зборів акціонерів, з власної ініціативи або на вимогу акціонерів товариства.

Наглядова рада ПрАТ «Полтавамаш» здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав усіх акціонерів.

До основних функцій наглядової ради ПрАТ «Полтавамаш» належать:

- забезпечення реалізації та захисту прав акціонерів;
- ухвалення стратегії товариства, затвердження річного бюджету;
- затвердження умов договорів, що укладаються з головою та членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди;
- здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства, у тому числі забезпечення підготовки повної та достовірної публічної інформації про товариство;
- здійснення контролю за запобіганням, виявленням та врегулюванням конфлікту інтересів посадових осіб органів товариства, у тому числі за використанням майна товариства в особистих інтересах та укладення угод з пов'язаними особами.

Отже, організаційна структура управління ПрАТ «Полтавамаш» відображає розподіл відповідальності за виконуваними виробничими та управлінськими функціями. В цілому, структура управління на ПрАТ «Полтавамаш» націлена на ефективну роботу всього товариства задля досягнення своєї місії. На ПрАТ «Полтавамаш» чітко розподілені повноваження і міри відповідальності по кожній посаді, є посадові інструкції.

Не менш важливим є дослідження та аналіз організаційної структури виробництва ПрАТ «Полтавамаш». Адже, саме виробництво забезпечує ПрАТ «Полтавамаш» основні доходи та прибутки.

На відміну від загальної, виробнича структура підприємства є формою організації виробничого процесу вона виражається в розмірі підприємства,

кількості й складі цехів та служб, їх плануванні, а також у кількості планування виробничих ділянок та робочих місць усередині цехів. Виробнича структура підприємства – це просторова форма організації процесу виробництва, яка включає склад і розміри виробничих підрозділів підприємства, форми їх взаємозв'язків між собою, співвідношення підрозділів за потужністю (пропускною спроможністю устаткування) та чисельністю працівників, а також розташування підрозділів на території підприємства.

Організаційна структура виробництва ПрАТ «Полтавамаш», яка є формою організації виробничого процесу товариства представлена на рисунку 2.3.

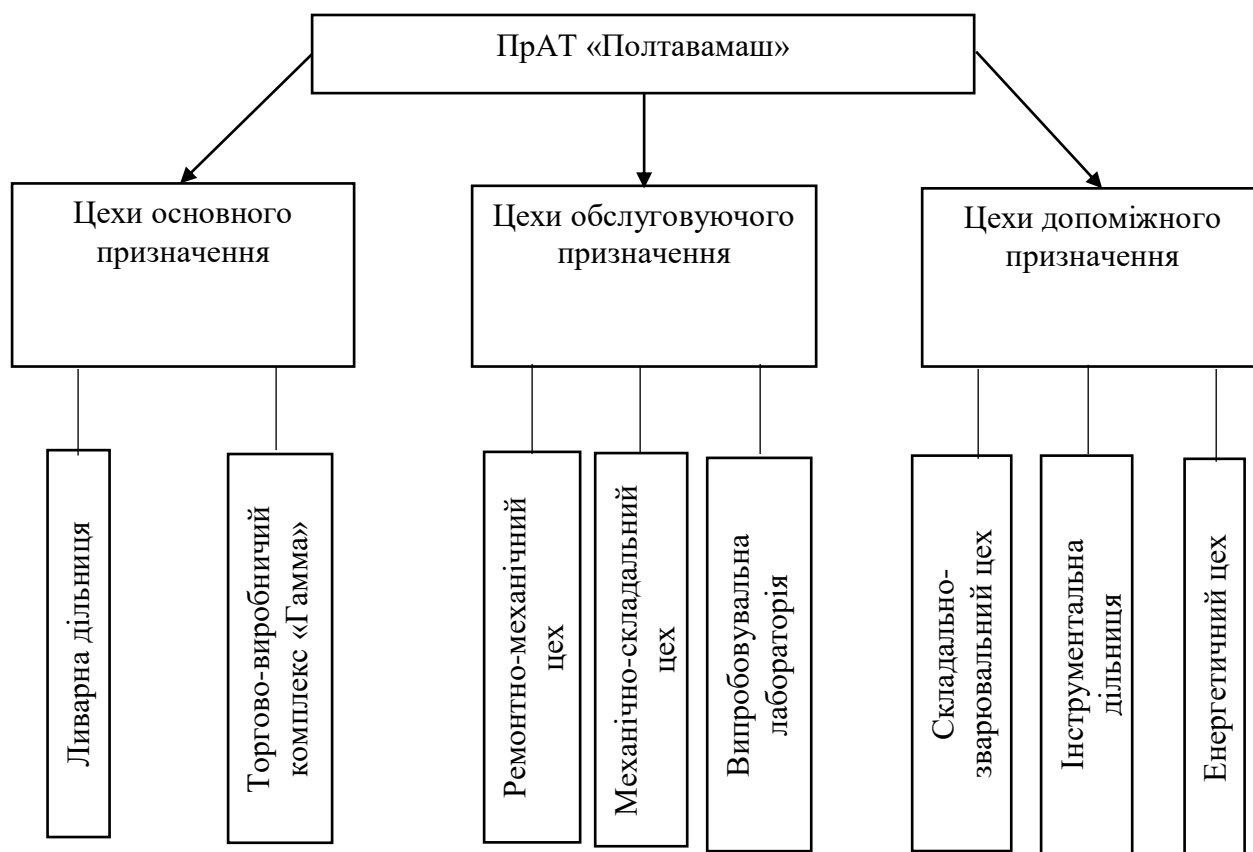


Рисунок 2.3 – Організаційна структура виробництва ПрАТ «Полтавамаш»

Виробнича структура ПрАТ «Полтавамаш» віддзеркалює характер розподілу праці між окремими підрозділами, а також їх кооперовані зв'язки в єдиному виробничому процесі по створенню продукції. Вона робить істотний вплив на ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Склад, розміри виробничих підрозділів, ступінь їх пропорційності, раціональність розміщення на території підприємства, визначають витрати виробництва а, отже, і рівень прибутковості підприємства.

Тому ефективна виробнича структура підприємства повинна відповідати наступним вимогам:

- простота виробничої структури (достатній та обмежений склад виробничих підрозділів);
- відсутність дублюючих виробничих ланок;
- стабільні форми спеціалізації та кооперування цехів та дільниць;
- адаптивність, гнучкість виробничої структури, тобто її спроможність до оперативної перебудови організації виробничих процесів відповідно до змінної кон'юнктури ринку.

Отже, характер виробничої структури визначається особливостями самого підприємства, його галузевої приналежністю, розмірами, ступенем спеціалізації і кооперування. При розробці виробничої структури слід враховувати всі перераховані особливості. Виробнича структура підприємства є динамічною. Вона змінюється в часі під впливом перелічених та інших чинників, які обумовлюють необхідність її вдосконалення.

Таким чином, на основі всього вищенаведеного можемо зробити висновок про те, що на ПрАТ «Полтавамаш» економічна та аналітична робота здійснюється на досить високому рівні. Для виконання даної роботи на товаристві створені спеціальні служби та відділи. Загалом рівень роботи структурних підрозділів ПрАТ «Полтавамаш», що відповідають за економічна та аналітичну роботу товариства можна оцінити – задовільно.

## **2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства**

Галузь машинобудування характеризується середнім і високим рівнем наукової складності і відіграє важливу роль у впровадженні інноваційних технологій, розробці нових машин та устаткування, а також виробничих процесах в інших галузях економіки. Економічні кризи та піднесення в країні



мають суттєвий вплив на машинобудівний сектор через його високу залежність від інвестиційної активності компаній [20].

Машинобудування охоплює велику кількість взаємопов'язаних галузей, що задовольняють потреби економіки у машинах, устаткуванні, приладах, транспортних засобах, послугах з технічного обслуговування та ремонту, а також надають технічні засоби для господарських та культурно-побутових потреб населення. У період ринкової трансформації на початку 90-х років ХХ століття обсяги виробництва в машинобудівній галузі значно скоротилися, і лише на початку ХХІ століття вдалося відновити їх до попереднього рівня. Однак світова фінансово-економічна криза, включаючи ту, що вразила Україну, негативно позначилася на розвитку цієї галузі.

Машинобудівний комплекс України об'єднує понад 20 спеціалізованих галузей і на сьогоднішній день включає близько 11 тис. підприємств, що робить його важливим сектором промисловості в країні [20]. Діяльність кожного підприємства пов'язана із використанням різних видів машин та механізмів. Тому дослідження обсягів реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств за різними галузями економічної діяльності промисловості України в період з 2010 по 2022 рік стає актуальним завданням (рис. 2.4) [95].

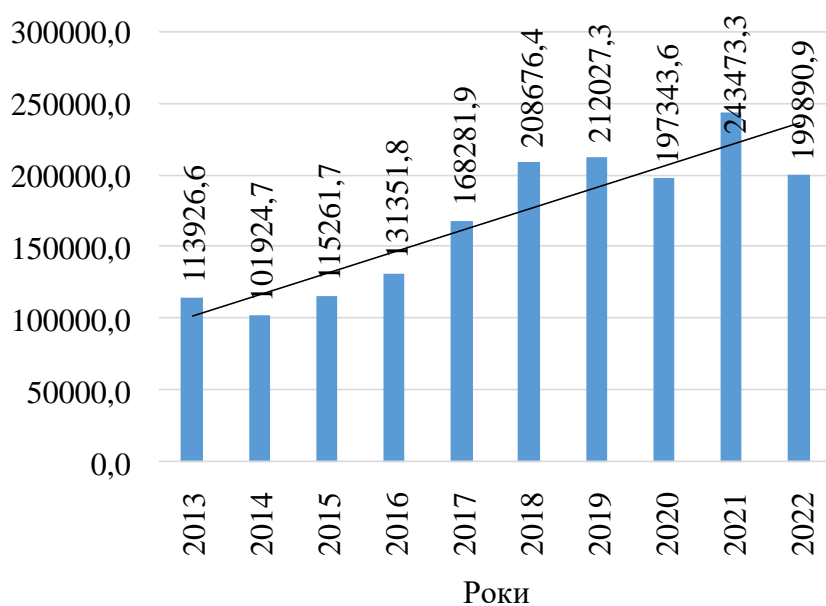


Рисунок 2.4 – Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2013-2022 роках, млн.грн

Зменшення обсягів у 2014 та 2016 роках зумовлено загальною економічною кризою в країні, яка вразила усі без винятку сектори національної економіки.

У 2014 році саме через військові дії на сході Донбасі та анексію Криму Україна втратила велику кількість машинобудівних підприємств. У 2017 році ситуація покращується, але нестабільність політичної ситуації в країні стримує темпи зростання кількості машинобудівних підприємств у 2017-2019 роки. Машинобудування України забезпечує лише близько 65 % місткості внутрішнього ринку, майже половина української машинобудівної продукції є експортом-орієнтованою. Частка імпорту продукції машинобудування частку експорту. Однак, це не призвело до її заміщення вітчизняною продукцією, оскільки загальні обсяги її виробництва в Україні також суттєво знизилися (майже у два рази) [58].

Спад обсягів у 2022 році спричинений військовою агресією росії та початком повномасштабного вторгнення на територію України.

Рівень розвитку машинобудування в Україні значно відстає від рівня розвитку цієї галузі розвинутих країн світу. Основними причинами відставання є фізичний і моральний знос обладнання, низька рентабельність, відсутність фінансування та інвестицій тощо [43].

На сьогодні брак інвестицій і доступних кредитів не дає підприємствам змоги провести масштабну модернізацію, перейти на нові технології виробництва та менеджменту, налагодити випуск нової продукції. За таких умов українським виробникам украй важко переорієнтуватися на нові ринки збуту.

Статистика всіх показників промисловості України відображає значний спад у 2014 р. та у 2022 році..

Першим етапом проведення SWOT-аналізу є визначення сильних та слабких сторін ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод». Сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

№	Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	маркетинг	позитивний імідж; висока якість обслуговування клієнтів; проведення рекламної компанії продукції в мережі Інтернет;	невелика частка ринку низька проінформованість про стан ринку
2	фінанси	низькі(порівняно з конкурентами) витрати на організацію надання продукції; наявність власного капіталу;	недостатньо високий рівень рентабельності діяльності підприємства
3	організація	наявність довгострокових перспектив розвитку	використання бюрократичного стилю управління;
4	персонал	високий рівень професіоналізму працівників великий практичний досвід працівників;	слабка корпоративна культура; відсутність чітких зон відповідальності; нерівномірний розподіл навантаження персоналу; слабка мотивація.

Наступним етапом SWOT - аналізу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є оцінка ринку. На цьому етапі визначаються основні можливості та загрози діяльності підприємства на ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Ринкові можливості та загрози ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

№	Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1	Конкуренція	розширити асортимент продукції	велика кількість конкурентів, що функціонують у тому ж ціновому сегменті
2	Збут	розширити збутову мережу	труднощі в реалізації продукції через відсутність орієнтації на цільового споживача
3	Попит		зменшення попиту на продукцію
4	Економічні фактори		з розвитком кризових явищ в економіці зменшується купівельна спроможність споживачів

Параметри за яким проводиться оцінка:

- конкуренція – кількість основних конкурентів, висота бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками та ін.;

- збут – кількість посередників, наявність мереж розподілу та ін.;

- попит – місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структура попиту на продукцію та послуги та ін.;

- економічні фактори – курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави, кризові явища та ін.

При проведенні SWOT - аналізу необхідно не тільки визначити сильні й слабкі сторони, загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з огляду на те, наскільки важливими вони є для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод». Для цього кожену сильну та слабку сторону, можливість (або загрозу), потрібно оцінити за двома параметрами: можливістю настання та рівню впливу на діяльність ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Напрямок оцінки	Вагомість фактору	Фактор
Сильні сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	4	позитивний імідж
	1	висока якість обслуговування споживачів
	7	використання перевірених постачальників
	3	собівартість послуг нижче, ніж у основних конкурентів, на 7%
	5	наявність довгострокових перспектив розвитку
	2	високий рівень професіоналізму працівників
Слабкі сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	8	невелика частка ринку
	2	високий ступінь спрацювання обладнання
	1	недостатній рівень рентабельності діяльності підприємства
	3	використання бюрократичного стилю управління
	4	слабка корпоративна культура
	5	відсутність чітких зон відповідальності
	6	нерівномірний розподіл навантаження персоналу
7	слабка мотивація	
Ринкові можливості	2	розширення асортименту продукції
	1	розширення збутової мережі
Загрози	4	велика кількість конкурентів, що функціонують в ціновому сегменті
	3	труднощі в реалізації продукції
	1	зменшення попиту на послуги та продукцію
	2	зменшення купівельної спроможності споживачів

На основі отриманої інформації здійснюється аналіз внутрішніх факторів впливу на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» з проведенням оцінки ресурсів та можливостей і визначенням тенденцій внутрішніх змін.

Завершальним етапом обробки інформації при проведенні SWOT - аналізу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є зіставлення сильних та слабких сторін з ринковими можливостями та загрозами – формування матриці

SWOT - аналізу, приклад для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

		Можливості	Загрози
		1. Розширення асортименту продукції 2. Розширення збутової мережі	1. Зменшення попиту на продукцію 2. Зменшення купівельної спроможності споживачів 3. Труднощі в реалізації продукції 4. Велика кількість конкурентів
Сильні сторони	1. Висока якість продукції, що надаються ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» 2. Високий рівень професіоналізму працівників 3. Собівартість продукції нижче, ніж у конкурентів 4. Позитивний імідж ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» 5. Наявність довгострокових перспектив розвитку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» 6. Наявність перевірених постачальників	Як скористатися ринковими можливостями, використовуючи сильні сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»: розширити канали збуту послуг; розширити асортимент продукції.	За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози: стримати споживачів від переходу до конкурентів за рахунок використання гнучкої цінової політики; знизити собівартість реалізації продукції за рахунок використання економічних технологій
Слабкі сторони	1. Недостатньо високий рівень рентабельності діяльності підприємства 2. Високий ступінь спрацювання обладнання 3. Бюрократичний стиль управління 4. Слабка корпоративна культура 5. Відсутність чітких зон відповідальності 6. Нерівномірний розподіл навантаження персоналу 7. Слабка мотивація 9. Незначна частка ринку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	Які слабкі сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» можуть перешкодити використати можливості: відсутність ефективної системи управління ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод», нераціональний розподіл праці та низький рівень мотивації персоналу може завадити досягненню цілей підприємства	Яких загроз збільшених слабкими сторонами ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» потрібно найбільше остерігатись: поява конкурентів, що запропонують ринку аналогічну продукцію за нижчими цінами, перехід власного кваліфікованого персоналу до конкурентів

Отже, сильним сторонами ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є: позитивний імідж підприємства; висока якість обслуговування клієнтів; проведення рекламної компанії продукції підприємства в мережі Інтернет; низькі (порівняно з конкурентами) витрати на організацію реалізації продукції; наявність власного капіталу; наявність довгострокових перспектив розвитку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»; високий рівень професіоналізму працівників; великий практичний досвід працівників.

Слабкими сторонами є: невелика частка ринку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»: низька проінформованість про стан ринку; недостатньо високий рівень рентабельності діяльності підприємства; використання бюрократичного стилю управління; слабка корпоративна культура; відсутність чітких зон відповідальності; нерівномірний розподіл навантаження персоналу; слабка мотивація.

Споживачами ПрАТ «Полтавамаш» являються підприємства, організації, фірми яким потрібна продукція виробничого призначення, будівельні матеріали. Також відбувається реалізація наукових, технічних, технологічних, економічних, проектних і конструкторських розробок, а також сільськогосподарської продукції. Водночас поширюється попит на послуги будівництва житлових будинків, гаражів і інших споруд для діяльності. З цього ми бачимо що ПрАТ «Полтавамаш» має клієнтів які готові користуватися його послугами. І клієнтів не тільки по Україні, а й закордоном (у більшості країни СНД).

Водночас специфіка діяльності ПрАТ «Полтавамаш» зумовлює велику конкуренцію на ринку. Основними конкурентами ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є ПрАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД» та ТОВ «ФУДМАШ». для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. У теж час великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Ринкові чинники це поява конкурентів у галузі, проведення сертифікації продукції, поява нових методів роботи з клієнтами, з врахуванням всіх їх вимог.

Все це підстибає підприємство до ефективнішої роботи і змушує стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і адекватне на них реагування дозволить фірмі налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність своєї послуги.

Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати, що ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у базового підприємства більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому підприємству потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів.

### **2.3 Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності товариства**

Аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Полтавамаш» зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності товариства. Його проведення дасть змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку досліджуваного товариства.

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Ефективність використання трудових ресурсів відображається в показниках продуктивності праці.

Узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток продукції одним працівником. Проведемо розрахунки в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року до 2020 року	
					+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	62546	57698	17651	-44895	-71,78
2. Середньоспискова чисельність працівників	осіб	219	196	165	-54	-24,66
3. Середньоспискова чисельність робітників	осіб	160	143	118	-43	-26,66
4. Питома вага робітників у складі персоналу підприємства	%	73,19	72,77	71,24	-1,95	-2,66
5. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	25635,6	24875	23850	-1785,6	-6,97
6. Середньорічна продуктивність праці:	тис. грн./ особу					
одного працівника		285,60	294,38	106,98	-178,62	-62,54
одного робітника		390,21	404,53	150,16	-240,05	-61,52
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	9754,79	10576,11	12045,45	2290,66	23,48

За даними таблиці 2.7 можемо зробити висновок, що обсяг виробництва продукції знижується на 44895 тис.грн, або на 71,78 % порівняно з базовим періодом. У звітному році середньоспискова чисельність працівників зменшилась на 31 особу, відповідно середньоспискова чисельність робітників також зменшилась. Продуктивність праці суттєво знижується у 2022 році.

Наступним етапом оцінювання результатів діяльності товариства є здійснення аналізу динаміки та джерел формування його майна. Аналіз динаміки стану майна ПрАТ «Полтавамаш» представлено в таблиці 2.8.

Вартість основних засобів і необоротних активів поступово знижувалася протягом трьох років. У 2022 році порівняно з 2020 роком зниження становило 3514 тис.грн. Оборотні активи мали тенденцію до збільшення, зокрема у 2022 р. оборотні активи зросли на 47,36 % порівняно з 2020 р., відповідно порівнюючи з 2021 р. – відсоток приросту складає 19,44 %.



Таблиця 2.8 – Динаміка стану майна ПрАТ «Полтавамаш» на кінець 2020-2022 років

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2022 до 2020		2022 до 2021	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Усього майна	69407	73556	77388	+7981	111,50	+3832	105,21
1.1.	Основні засоби і необоротні активи	45136	43611	41622	-3514	92,21	-1989	95,44
	<b>у % до п.1</b>	65,03	59,29	53,78	-11,25	82,70	-5,51	90,71
1.2.	Оборотні активи	24271	29945	35766	+11495	147,36	+5821	119,44
	<b>у % до п.1</b>	34,97	40,71	46,22	+11,25	132,16	+5,51	113,52
1.2.1.	Запаси	17404	25133	32398	+14994	186,15	+7265	128,91
	<b>у % до п.1.2</b>	71,71	83,93	90,58	+18,88	126,32	+6,65	107,93
1.2.2.	Дебіторська заборгованість	6028	4053	2605	-3423	43,21	-1448	64,27
	<b>у % до п.1.2</b>	24,84	13,53	7,28	-17,55	29,33	-6,25	53,81
1.2.3.	Гроші та їх еквіваленти	194	88	85	-109	43,81	-3	96,59
	<b>у % до п.1.2</b>	0,80	0,29	0,24	-0,56	29,73	-0,06	80,87
1.2.4.	Поточні фінансові інвестиції	11	11	11	0	100,00	0	100,00
	<b>у % до п.1.2</b>	0,045	0,04	0,03	-0,01	67,86	-0,01	83,72
1.2.5.	Векселі одержані	-	-	-	-	-	-	-
1.2.6.	Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
	<b>у % до п.1.2</b>	-	-	-	-	-	-	-
1.2.7.	Інші оборотні активи	634	660	667	+33	105,21	+7	101,06
	<b>у % до п.1.2</b>	2,61	2,20	1,86	-0,75	71,39	-0,34	84,61
1.3.	Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-
	<b>у % до п.1</b>	-	-	-	-	-	-	-

Дебіторська заборгованість на підприємстві за період 2020-2022 рр. зменшилася на 3423 тис.грн, і на кінець звітнього періоду становила 2605 тис.грн. Векселі та витрати майбутніх періодів на підприємстві відсутні, однак щодо інших оборотних активів, можемо зробити висновок, що свій обсяг на

кінець 2022 р. вони значно зменшили на 5,21 %. Необоротні активи ,утримувані для продажу та групи вибуття також відсутні. Графічно динаміка оборотних та необоротних активів ПрАТ «Полтавамаш» наведена на рисунку 2.5.

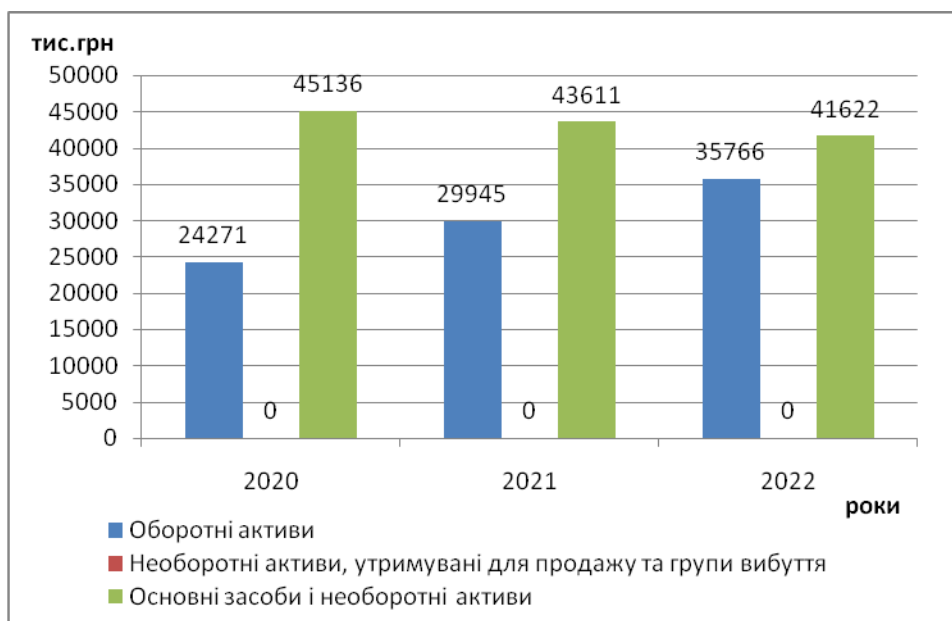


Рисунок 2.5 – Динаміка активів ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Дослідження економічного та фінансового стану підприємства включає аналіз джерел формування його майна, проведемо аналіз в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка джерел формування майна ПрАТ «Полтавамаш» за 2017-2019 роки

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2022 до 2020		2022 до 2021	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Джерела формування майна	69407	73556	77388	+7981	111,50	+3832	105,21
1.1.	Власний капітал	16770	13921	10555	-6215	62,94	-3366	75,82
	<b>у % до п.1</b>	24,16	18,93	13,64	-10,52	56,45	-5,29	72,07
1.1.1	Пайовий капітал	567	567	567	0	100,00	0	100,00
	<b>у % до п.1.1</b>	3,38	4,07	5,37	+1,99	158,88	+1,30	131,89
1.1.2	Додатковий капітал	15326	14477	13628	-1698	88,92	-849	94,14
	<b>у % до п.1.1</b>	91,39	103,99	129,11	+37,72	141,28	+25,12	124,16

1.1.3	Нерозподілений прибуток	735,00	-1265	-3782	-4517	-514,56	-2517	298,97
	<b>у % до п.1.1</b>	0,04	-0,09	-0,36	-0,40	-817,54	-0,27	394,31
1.1.4	Резервний капітал	142	142	142	0	100,00	0	100,00
	<b>у % до п.1.1</b>	0,85	1,02	1,35	+0,50	158,88	+0,33	131,89
1.2.	Позиковий капітал	52637	59635	66833	+14196	126,97	+7198	112,07
	<b>у % до п.1</b>	75,84	81,07	86,36	+10,52	113,88	+5,29	106,52
1.2.1	Довгострокові позики	10200	18706	28846	+18646	282,80	+10140	154,21
	<b>у % до п.1.2</b>	19,38	31,37	43,16	+23,78	222,73	+11,79	137,60
1.2.2	Короткострокові позики	4763	5070	0	-4763	0,00	-5070	0,00
	<b>у % до п.1.2</b>	9,05	8,50	0,00	-9,05	0,00	-8,50	0,00
1.2.3	Кредиторська заборгованість та векселі видані	37674	35859	37987	+313	100,83	+2128	105,93
	<b>у % до п.1.2</b>	71,57	60,13	56,84	-14,73	79,41	-3,29	94,53
1.3.	Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
	<b>у % до п.1.2</b>	-	-	-	-	-	-	-

Розмір власного капіталу на кінець звітної періоду зменшився на 37,06%. Загалом кредиторська заборгованість та векселі видані зросли у звітному періоді на 313тис. грн. проти 2020 року. Доходи майбутніх періодів на підприємстві відсутні протягом 2020-2022 років. Представимо динаміку структури джерел формування майна ПрАТ «Полтавамаш» на рисунку 2.6



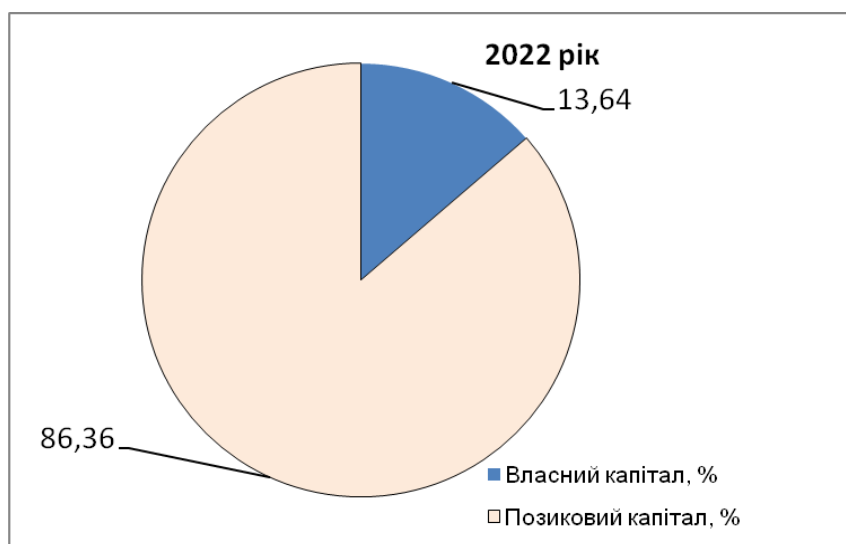
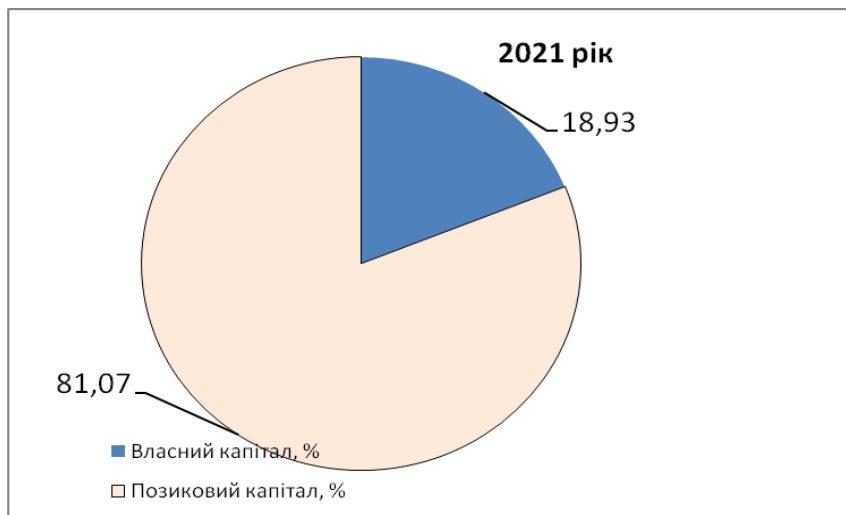


Рисунок 2.6 – Структура джерел формування майна за 2020-2022 роки

Для деталізації необхідно проаналізувати складові елементи майна досліджуваного підприємства. Представимо аналіз стану та структури основних засобів підприємства у таблиці 2.10.

Вартість основних засобів на кінець звітного року збільшилась на 1,05%, становила 63631 тис.грн.

Знос основних засобів порівняно з 2020 р. збільшився на 18,11% (рис. 2.7).

Залишкова вартість основних засобів у 2022 р. становила 35330 тис.грн, що на 9,43% менше ніж у 2020 р.

Таблиця 2.10 – Аналіз стану та руху основних засобів ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			2022 рік до 2020 року		2022 рік до 2021 року	
				Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість), тис. грн.	62972	62973	63631	+659	101,05	+658	101,04
2. Знос основних засобів, тис. грн.	23962	26212	28301	+4339	118,11	+2089	107,97
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	39010	36761	35330	-3680	90,57	-1431	96,11
4. Вартість основних засобів, які надійшли протягом року, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	–
5. Вартість основних засобів, які вибули протягом року, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	–
6. Коефіцієнт зносу	0,38	0,42	0,44	+0,06	116,88	+0,03	106,85
7. Коефіцієнт придатності	0,62	0,58	0,56	-0,06	89,63	-0,03	95,11
8. Коефіцієнт оновлення	–	–	–	–	–	–	–
9. Коефіцієнт вибуття	–	–	–	–	–	–	–

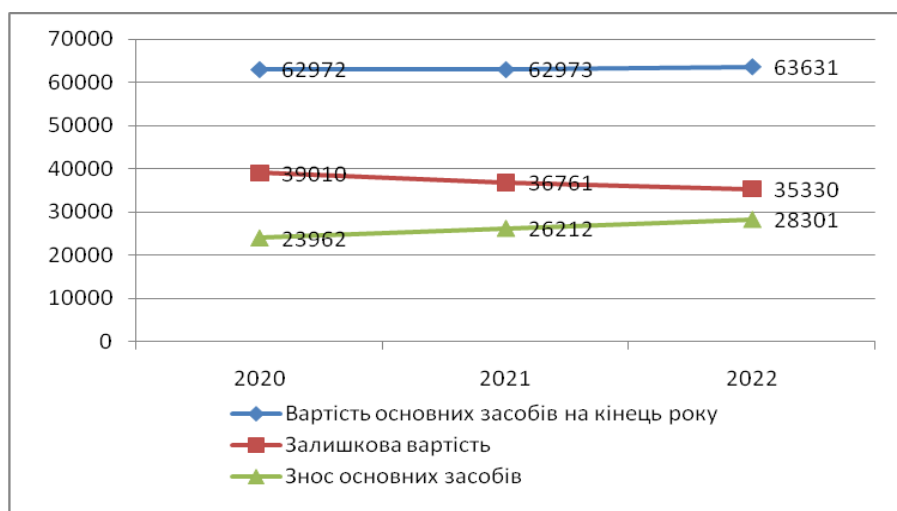


Рисунок 2.7 – Динаміка стану основних засобів ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2021 роки

Одним з найважливіших завдань підприємства в сучасних умовах, є підвищення ефективності використання основних засобів. Ступінь вирішення цього завдання оцінюється шляхом вивчення в динаміці показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. – Аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Полтавамаш» протягом 2020-2022 років

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки:			Відхилення			
				2022 рік до 2020 року		2022 рік до 2021 року	
	2020	2021	2022	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	62546	57698	17651	-44895	28,22	-40047	30,59
2. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	–	–	–	–	–	–	–
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	60068	62972,5	63302	+3234	105,38	+329,5	100,52
4. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	219	196	165	-54	75,34	-31	84,18
5. Фондовіддача, грн./грн.	1,041	0,916	0,279	-0,762	26,779	-0,637	30,433
6. Фондомісткість, грн./грн.	0,96	1,09	3,59	+2,63	373,43	+2,49	328,59
7. Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	274,28	321,29	383,65	+109,37	139,87	+62,36	119,41
8. Рентабельність основних засобів, %	–	–	–	–	–	–	–

Середньооблікова чисельність працівників на ПрАТ «Полтавамаш» зменшувалася і знаходилася в межах 219-165 осіб. Таку ж динаміку мала і середньооблікова чисельність робітників.

Чистий дохід від реалізації продукції має негативні зміни, адже у 2022 році відбувається його суттєвий спад.

Фондовіддача у 2022 р. порівняно з 2021 р зменшилася на 69,6%, а порівняно з 2020 р. – на 83,2%.

Зниження фондovіддачі є негативним явищем для підприємства, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів (рис. 2.8).

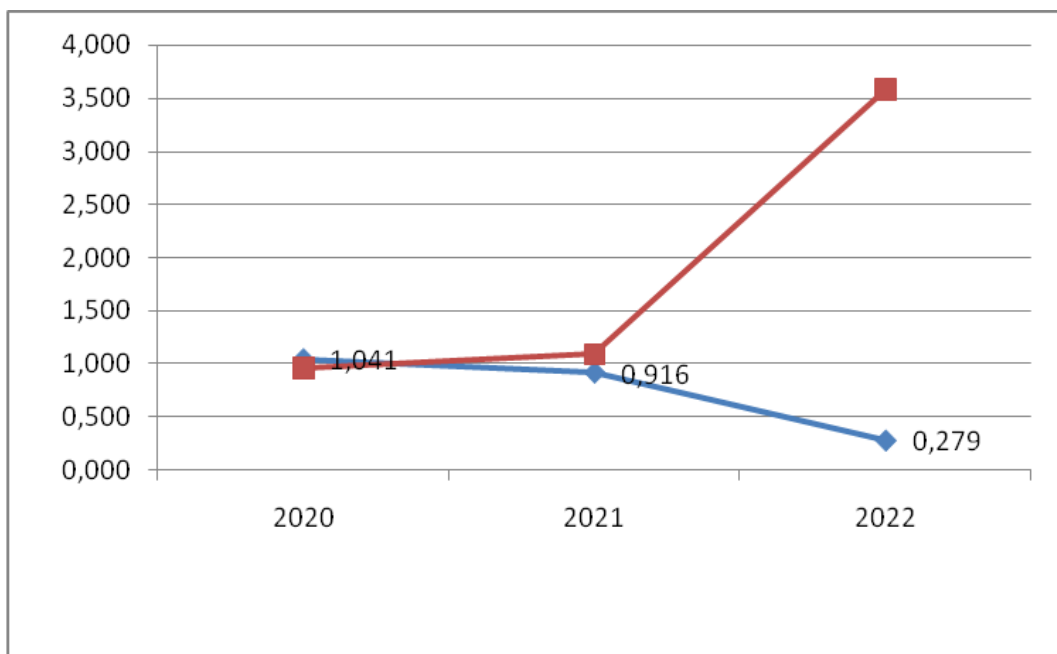


Рисунок 2.8 – Динаміка фондovіддачі та фондомісткості на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Фондомісткість на кінець звітного періоду відповідно зростає. Фондоозброєність праці на кінець 2022 р. порівняно з 2020 р. зросла на 39,87%. Так, як товариство протягом досліджуваних років мало збитки, то рентабельності основних засобів не розраховується.

Наступним завданням є здійснення аналізу змін складу, структури та динаміки оборотних засобів ПрАТ «Полтавамаш» за останні три роки (2020-2022 рр.), проведемо аналіз в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка змін складу та структури оборотних засобів ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	На кінець 2020 року		На кінець 2021 року		На кінець 2022 року		Відхилення					
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2022 рік до 2020 року			2022 рік до 2021 року		
								тис. грн.	%	Темп росту, %	тис. грн.	%	Темп росту, %
	Оборотні активи, тис. грн.	24271	100	29945	100	35766	100	11495		147,36	5821		119,44
З них:													
1	Запаси	17404	71,71	25133	83,93	32398	90,58	+14994	18,88	186,15	+7265	6,65	128,91
1.1.	виробничі запаси	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
1.2.	незавершене виробництво	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
1.3.	готова продукція	10627	61,06	19048	75,79	17382	53,65	+6755	-7,41	163,56	-1666	-22,14	91,25
1.4.	товари	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2.	Поточні біологічні активи	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
4	Векселі одержані	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
5	Гроші та їх еквіваленти	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
5.1.	готівка	194	0,799	88	0,29	85	0,24	-109	-0,56	43,81	-3	-0,06	96,59
5.2.	рахунки в банках	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–



Продовження таблиці 2.12

6	Дебіторська заборгованість	6028	24,84	4053	13,53	2605	7,28	-3423	-17,55	43,21	-1448	-6,25	64,27
6.1	за товари, роботу, послуги	3013	49,98	1652	40,76	1352	51,90	-1661	1,92	44,87	-300	11,14	81,84
6.2	за розрахунками :	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.2.1	з бюджетом	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.2.2	за виданими авансами	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.2.3	з нарахованих доходів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.2.4	із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6.2.4	Інша поточна дебіторська заборгованість	3015	50,02	2401	59,24	1253	48,10	-1762	-1,92	41,56	-1148	-11,14	52,19
6.3.	Поточні фінансові інвестиції	11	0,05	11	0,04	11	0,03	0	-0,01	100,00	0	-0,01	100,00
7	Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Розрахунок показників ефективності використання оборотних активів  
ПрАТ «Полтавамаш» наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання оборотних активів  
ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 року від:		2022 рік у % до:	
				2020	2021	2020	2021
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	251110	271080	328555	+77445	+57475	130,84	121,20
1.1. Грошових коштів та їх еквівалентів :	219	141	86,5	-132,5	-54,5	39,50	61,35
1.2. Коштів у розрахунках	5510,5	5040,5	3329	-2181,5	-1711,5	60,41	66,05
1.3. Запасів :	18727,5	21268,5	28765,5	+10038	+7497	153,60	135,25
2. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	62546	57698	17651	-44895	-40047	28,22	30,59
2.1. Одноденна виручка від реалізації, грн.	174	160	49	-124,71	-111,24	28,22	30,59
3. Оборотність оборотних активів, дні	1445	1691	6701	+5255,70	+5009,65	463,63	396,19
3.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	1,26	0,88	1,76	+0,50	+0,88	139,96	200,53
3.2. Коштів у розрахунках	31,72	31,45	67,90	+36,18	+36,45	214,07	215,89
3.3. Запасів	107,79	132,70	586,69	+478,89	+453,98	544,28	442,11
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів :	0,25	0,21	0,05	-0,20	-0,16	21,57	25,24
4.1. Грошових коштів та їх еквівалентів	285,60	409,21	204,06	-81,54	-205,15	71,45	49,87
4.2. Коштів у розрахунках :	11,35	11,45	5,30	-6,05	-6,14	46,71	46,32
4.3. Запасів :	3,34	2,71	0,61	-2,73	-2,10	18,37	22,62
5. Вивільнення (-), залучення (+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, грн.		39433,78	245626,08	+245626,08	+206192,30	-	622,88
6. Прибуток від операційної діяльності	-	-	-	-	-	-	-
7. Рентабельність оборотних активів, %	-	-	-	-	-	-	-

Середні залишки оборотних активів зросли станом на 2022 р. на 30,84% порівняно з 2020 р. Грошові кошти та їх еквіваленти значно зменшилися у досліджуваному періоді, їх розмір скоротився майже у двічі. Оборотність оборотних активів у 2022 р. зростає суттєво. Слід зазначити, що запаси порівняно з 2020 р. зросли у 2 рази.

Для оцінки динаміки оборотних засобів ПрАТ «Полтавамаш» протягом досліджуваного періоду необхідно згрупувати статті активу балансу в окремі групи за ознакою ліквідності. Далі слід здійснити розрахунок балансу ліквідності підприємства за 2020-2022 роки (табл. 2.14).

Таблиця 2.12 – Баланс ліквідності ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Актив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Пасив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Платіжний надлишок або недостача		
								2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	205	99	96	1. Найбільш термінові зобов'язання (П1)	37674	35859	37987	-37469	-35760	-37891
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	6028	4053	2605	2. Короткострокові пасиви (П2)	4763	5070	0	1265	-1017	2605
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	18038	25793	33065	3. Довгострокові пасиви (П3)	10200	18706	28846	7838	7087	4219
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	45136	43611	41622	4. Постійні пасиви (П4)	16770	13921	10555	28366	29690	31067
<b>БАЛАНС</b>	69407	73556	77388	<b>БАЛАНС</b>	69407	73556	77388	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Сформований баланс ліквідності ПрАТ «Полтавамаш» свідчить про те, що умова абсолютної ліквідності не виконується. Крім того не дотримується й четверта умова ліквідності. Зазначене свідчить про відсутність навіть мінімальних умов фінансової стійкості.

Отже, баланс ПрАТ «Полтавамаш» не є ліквідним. З чотирьох умов абсолютної ліквідності виконується лише одна. Зазначене свідчить про порушення фінансової стійкості досліджуваного товариства. У перспективі на

товаристві можуть виникнути проблеми з своєчасними розрахунками по зобов'язанням. У подальшому розкритті теми необхідно проаналізувати динаміку формування чистого прибутку підприємства за останні три роки (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Динаміка формування чистого прибутку ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

№	Показники, тис.грн.	Роки:			Відхилення			
					2022 року до 2020 року		2022 року до 2021 року	
		2020	2021	2022	Абсо- лютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	62546	57698	17651	-44895	-71,78	-40047	-69,41
2	Собівартість реалізованої продукції	48942	47570	12545	-36397	-74,37	-35025	-73,63
3	Валовий прибуток	–	–	–	–	–	–	–
4	Операційні доходи	865	431	568	-297	-34,34	137	31,79
5	Операційні витрати	13792	11843	6908	-6884	-49,91	-4935	-41,67
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	–	–	–	–	–	–	–
7	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	-1020,9	-2848	-3366	-2345,1	229,71	-518	18,19
9	Податок на прибуток	160,7	0	0	-160,7	-100,00	0	–
11	Чистий прибуток	-1181,6	-2848	-3366	-2184,4	184,87	-518	18,19

Динаміка формування чистого збитку на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки наведена на рисунку 2.9.

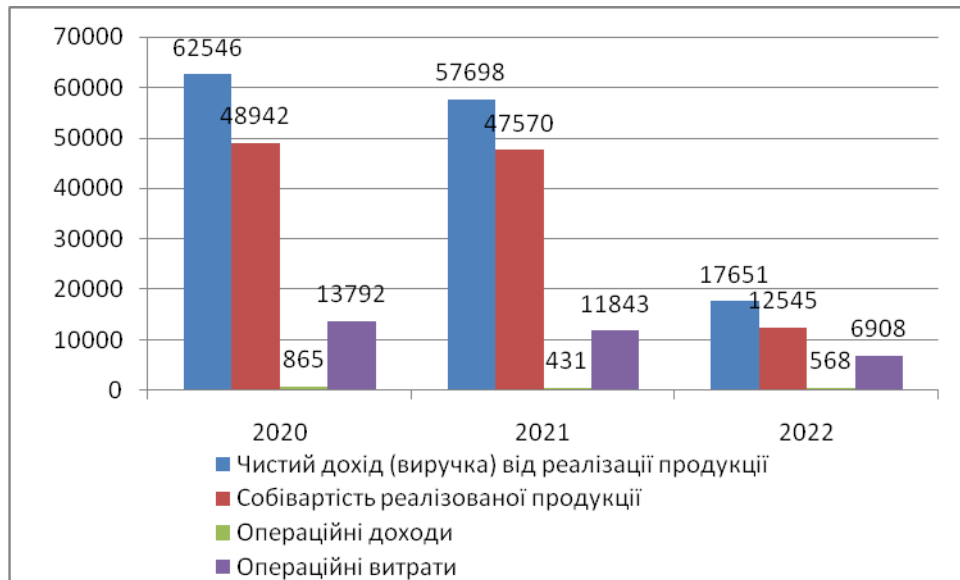


Рисунок 2.9 – Динаміка формування чистого збитку ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

ПрАТ «Полтавамаш» протягом 2020-2022 рр. отримує збиток, який зростає (рис. 2.10).

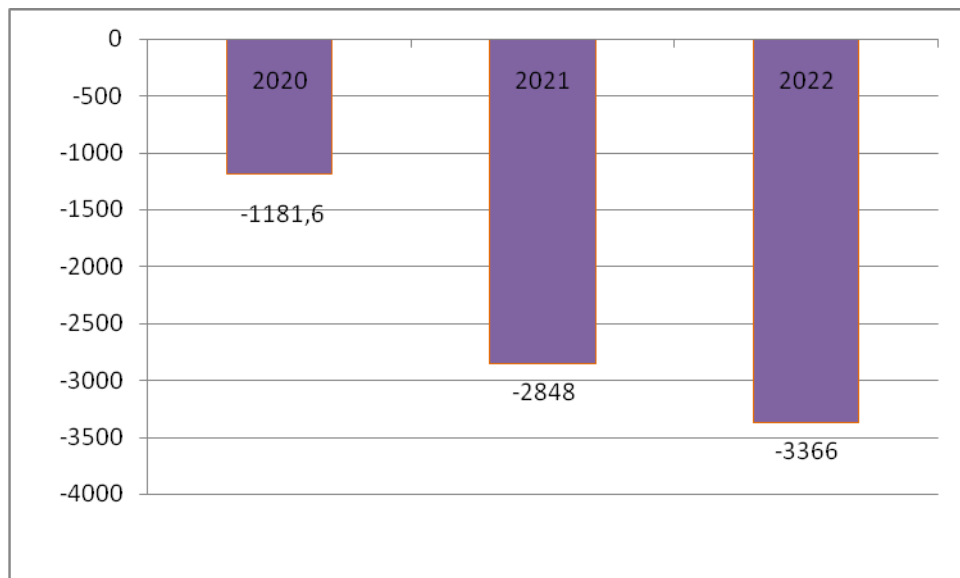


Рисунок 2.10 – Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2021 роки

За три роки розмір чистого збитку зріс на 84,87%. Така тенденція є тривожною та свідчить про явні проблеми на товаристві. Пояснення цьому може бути початок війни в Україні у 2022 році. Якщо не вжити заходів

спрямованих на підвищення ефективності функціонування розміри прибутку товариства продовжать падати.

Наступним повинно стати аналіз показників рентабельності діяльності ПрАТ «Полтавамаш» за останні три роки, але через те, що товариство має збиткову діяльність, ці показники не розраховуються.

Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Цей ступінь незалежності можна оцінювати за різними критеріями:

- рівнем покриття матеріальних обігових коштів (запасів) стабільними джерелами фінансування;
- потенційною спроможністю підприємства покрити термінові зобов'язання мобільними активами);
- часткою власних або стабільних джерел у сукупних джерелах фінансування.

Доцільно користуючись бухгалтерською звітністю досліджуваного товариства за 2020-2022 роки провести розрахунки його фінансової стійкості (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Аналіз показників фінансової структури капіталу ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
				2020 року	2021 року
1. Сума власних обігових коштів, тис. грн.	-18166	-10984	-2221	+15945	+8763
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ( $\geq 0,1$ )	-0,75	-0,37	-0,06	+0,69	+0,30
3. Маневреність робочого капіталу (зменшення показника)	-0,58	-1,73	-7,83	-7,24	-6,09
4. Маневреність власних обігових коштів (високе значення показника)	-0,0107	-0,0080	-0,04	-0,03	-0,03
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (збільшення показника)	-1,04	-0,44	-0,07	+0,98	+0,37
6. Коефіцієнт покриття запасів (збільшення пок-ка)	-0,15	0,13	0,19	+0,34	+0,06
7. Коефіцієнт економічної	0,24	0,19	0,14	-0,11	-0,05

незалежності ( $\geq 0,5$ )					
8. Коефіцієнт фінансової залежності (близько 2)	4,14	5,28	7,33	+3,19	+2,05
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $\geq 0,5$ )	-1,08	-0,79	-0,21	+0,87	+0,58
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ( $< 0,5$ )	0,76	0,81	0,86	+0,11	+0,05
11. Коефіцієнт фінансової стабільності ( $\geq 1$ )	0,32	0,23	0,16	-0,16	-0,08
12. Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)	0,39	0,44	0,51	+0,12	+0,07

Сума власних обігових коштів свідчить про відсутність певного грошового запасу на товаристві, який щорічно зростає. Коефіцієнт економічної незалежності протягом 2020-2022 роки має тенденцію щодо зниження та не відповідає нормативному значенню. Дану динаміку наведено на рисунку 2.11.

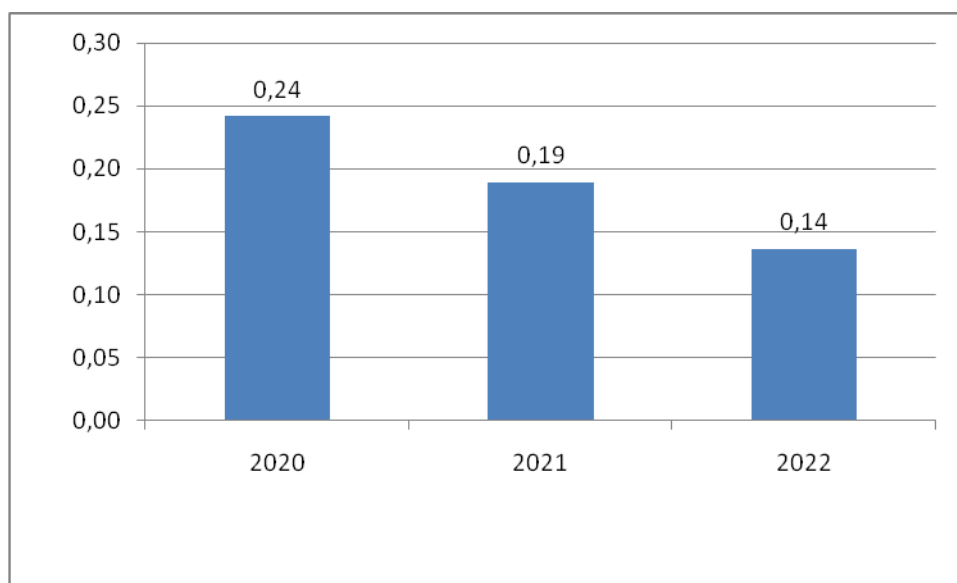


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнта економічної незалежності ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 рр.

Коефіцієнт автономії свідчить про те, що досліджуване товариство є досить залежним від позикового капіталу. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу на ПрАТ «Полтавамаш», навпаки, зростає, що є негативним. Загалом ПрАТ «Полтавамаш» має проблеми з фінансовою стабільністю. Адже, зростає частка позикового капіталу у джерелах фінансування (рис. 2.12). Можемо констатувати, що товариство є фінансово нестійким, так як спостерігається високий рівень концентрації позикового капіталу.

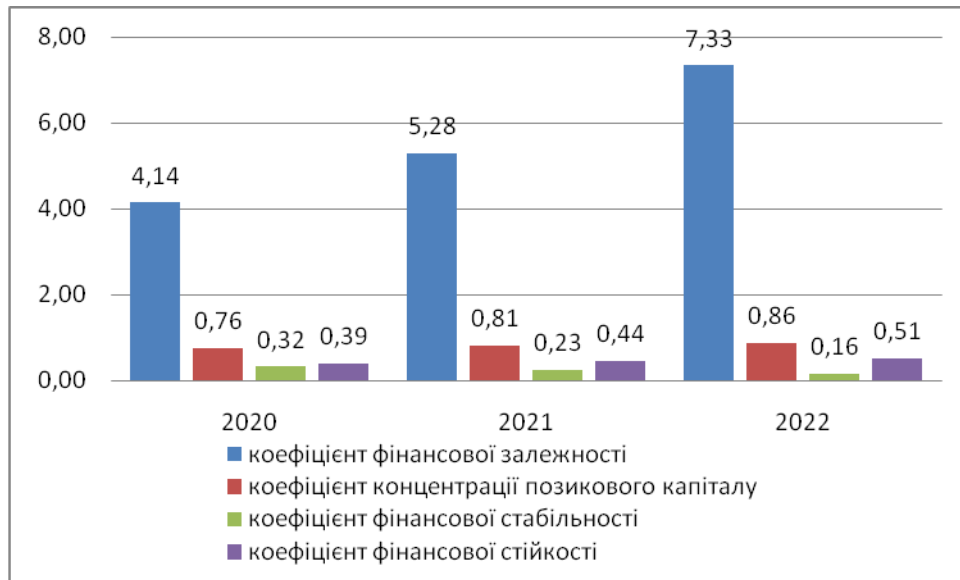


Рисунок 2.12 – Динаміка показників фінансової структури капіталу  
ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

У таблиці 2.17. наведемо аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Полтавамаш».

Таблиця 2.17 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості  
ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року
1.Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-28366	-29690	-31067
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	-18166	-10984	-2221
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	-9881	-9642	-14804
4. Запаси – Н4	17404	25133	32398
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-45770	-54823	-63465
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-35570	-36117	-34619
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	-27285	-34775	-47202

Аналізуючи показники фінансової стійкості ПрАТ «Полтавамаш» свідчать про кризове фінансове положення. Досліджуваному товариству необхідно підвищувати ефективність своєї діяльності та збільшувати прибутки



й тим самим покращувати фінансову стійкість.

Аналіз платоспроможності ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки наведемо у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники	На кінець 2020 року	На кінець 2021 року	На кінець 2022 року	Відхилення (+,-) 2022 року до	
				2020 року	2021 року
Показник покриття (>1)	0,572	0,732	0,942	0,370	0,210
Показник швидкої ліквідності ( $\geq 0,5$ )	0,147	0,101	0,071	-0,076	-0,030
Показник абсолютної ліквідності ( $\geq 0,2$ )	0,0048	0,0024	0,003	-0,002	0,000

ПрАТ «Полтавамаш» має доволі низькі значення усіх показників платоспроможності (рис. 2.13). Так, жоден з показників не відповідає нормативному значенню.

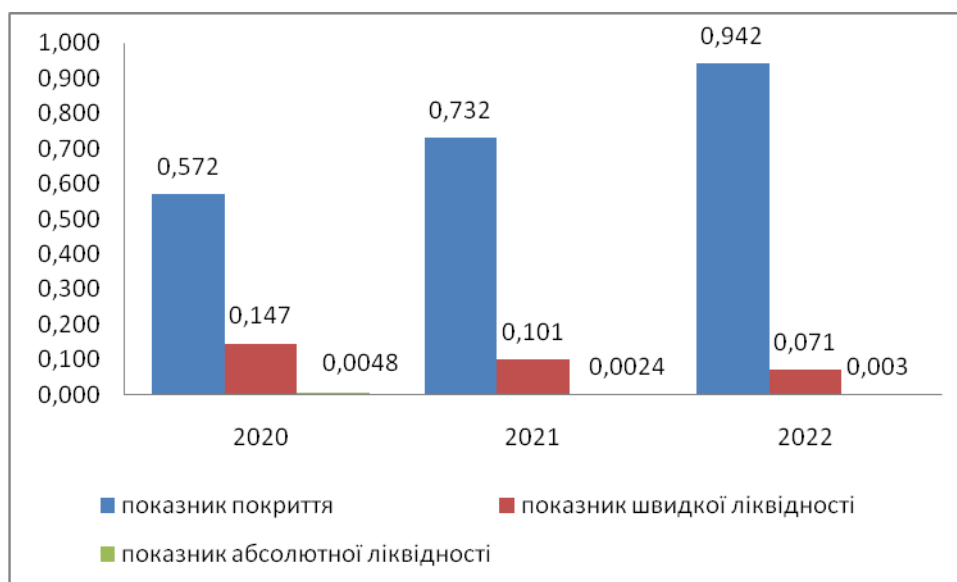


Рисунок 2.13 – Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

## Висновок до розділу 2.

ПрАТ «Полтавамаш» є досить відомим вітчизняним машинобудівним підприємством, основним видом діяльності якого є виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення

тютюну. На ПрАТ «Полтавамаш» економічна та аналітична робота здійснюється на досить високому рівні. Для виконання даної роботи на товаристві створені спеціальні служби та відділи. Рівень розвитку машинобудування в Україні значно відстає від рівня розвитку цієї галузі розвинутих країн світу. Основними причинами відставання є фізичний і моральний знос обладнання, низька рентабельність, відсутність фінансування та інвестицій тощо. Статистика всіх показників промисловості України відображає значний спад у 2014 р. та у 2022 році. Проведено SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод», оцінено стан ринку, на якому функціонує товариство. На цьому етапі було визначено основні можливості та загрози діяльності підприємства на ринку. Споживачами ПрАТ «Полтавамаш» являються підприємства, організації, фірми яким потрібна продукція виробничого призначення, будівельні матеріали. Водночас специфіка діяльності ПрАТ «Полтавамаш» зумовлює велику конкуренцію на ринку. Основними конкурентами ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є ПрАТ «Хорольський механічний завод» та ТОВ «ФУДМАШ». Для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. Аналізуючи дію чинників мікросередовища можна казати, що ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» значно випереджає конкурентів. Аналіз основних показників господарської діяльності товариства показав їх зниження протягом трьох років через суттєвий спад виробництва у 2022 році. Пояснення цьому може бути початок війни в Україні у 2022 році. Товариство має збиткову діяльність, розмір збитку щороку зростає. Сума власних обігових коштів свідчить про відсутність певного грошового запасу на товаристві, який щорічно зростає. Аналізуючи показники фінансової стійкості ПрАТ «Полтавамаш» свідчать про кризове фінансове положення. Товариство має доволі низькі значення усіх показників платоспроможності, що не відповідає нормативному значенню. Досліджуваному товариству необхідно підвищувати ефективність своєї діяльності й тим самим покращувати фінансову стійкість.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ПрАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

#### 3.1. Аналіз мотиваційного механізму праці на підприємстві

Мотиваційний механізм представляє собою комплекс інструментів і методів спонукання працівників підприємства до ефективної праці. Аналізуючи мотиваційний механізм на підприємстві, необхідно виявити відповідність основним його критеріям, а саме, науково-технічному, соціальному, економічному, організаційному трудовому та екологічному.

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві застосовують систему показників, наведену у розділі 1 даної кваліфікаційної роботи.

Аналіз мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавамаш» почнемо із визначення трудових показників, що характеризують ефективність використання персоналу. До основних з них належать:

- продуктивність праці та трудомісткість виробництва продукції;
- чисельність персоналу, в тому числі за категоріями працівників;
- фонд заробітної плати підприємства;
- середньомісячна заробітна плата по підприємству;
- загальний фонд робочого часу та коефіцієнт ефективності його використання та інші.

Аналіз продуктивності праці був виконаний у другому розділі даної кваліфікаційної роботи магістра (табл.2.7). Продуктивність праці знижується протягом трьох років при зниженні чисельності персоналу та обсягах реалізації продукції (рис. 3.1-3.2).

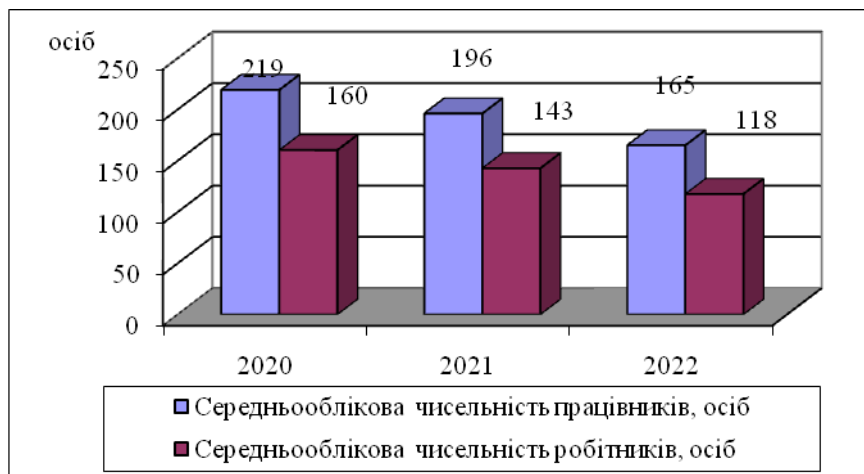


Рисунок 3.1 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

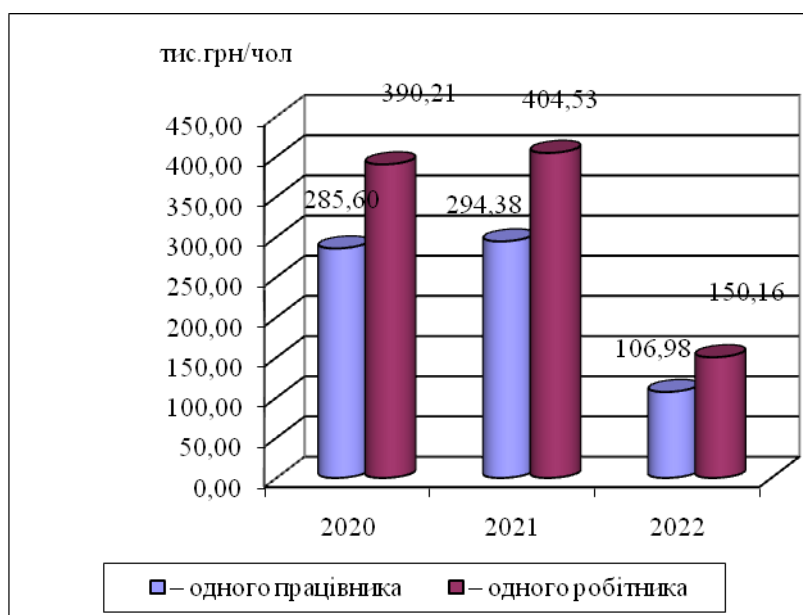


Рисунок 3.2 – Динаміка середньорічної продуктивності праці на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки, тис.грн/особу

Значення показника трудомісткості продукції у вартісному вимірі зросло за три роки у три рази (рис. 3.3). Дана динаміка негативна і може свідчити про зниження інтенсивності праці працівників.

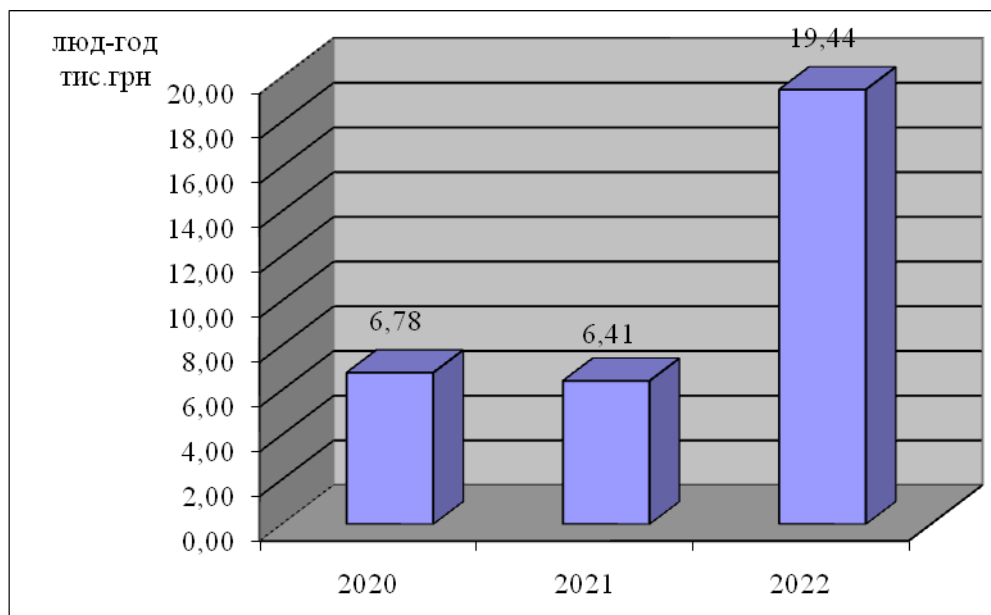


Рисунок 3.3 – Трудомісткість одиниці продукції на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки (на 1000 грн. обсягу виробництва)

На рівень продуктивності праці високий вплив здійснює кваліфікація працівника, його вмотивованість. Важливим етапом при проведенні аналізу мотиваційного механізму на підприємстві є оцінювання всього колективу організації, його кількісних та якісних показників, результатів діяльності. На даному етапі необхідно використовувати інформацію про: штатний розклад організації, загальний обсяг завдань, інформація про заплановані на поточний період відставки та звільнення, про наявні вакансії, про кадровий резерв, про заплановану реорганізацію, стратегічний план та результати виконання усіх попередніх планів тощо.

Проаналізуємо кількісні та якісні параметри кадрового складу ПрАТ «Полтавамаш» за період 2020-2022 роки в таблиці 3.1.

За даними таблиці 3.1, можемо зробити висновок, що на підприємстві в структурі персоналу переважають чоловіки (майже 70%).

Оскільки підприємства має промисловий характер, основна частка у структурі персоналу становлять робітники, близько 64 %, крім того, спеціалісти становлять 27%.

Таблиця 3.1 – Склад та структура персоналу ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	219	100	196	100	165	100
Розподіл працівників за характером функцій						
Керівники	15	6,8	13	6,7	11	6,6
Спеціалісти	60	27,2	54	27,7	45	27,4
Службовці	3	1,3	2	0,9	1	0,9
Робітники	141	64,7	127	64,7	108	65,1
Розподіл працівників за статтю						
Чоловіки	153	69,7	136	69,5	116	70,1
Жінки	66	30,3	60	30,5	49	29,9
Розподіл працівників за рівнем кваліфікації						
Висококваліфіковані	64	29,36	59	29,91	49	29,65
Кваліфіковані	109	49,79	98	50	82	49,56
Малокваліфіковані	30	13,62	25	12,5	23	13,64
Некваліфіковані	16	7,23	14	6,7	11	7,15
Розподіл працівників за рівнем освіти						
З вищою освітою	53	24,26	48	24,55	40	24,34
З середньо-спеціальною	126	57,46	113	57,59	96	58,41
З незакінченою вищою	23	10,63	22	11,16	18	10,62
З середньою освітою	17	7,65	13	6,7	11	6,64
Розподіл працівників за стажем роботи						
до 1 року	23	10,23	19	9,81	16	9,73
1-3 роки	61	27,91	58	29,46	49	29,64
4-5 років	86	39,46	78	39,73	64	39,05
6-9 років	39	17,85	35	17,85	30	18,44
10-15 років	5	2,43	4	2,25	4	2,26
15-20 років	5	2,12	2	0,9	2	0,88

Найменшу питому вагу у складі персоналу мають службовці, у 2020 році їх кількість складала 3 особи, протягом 2021-2022 рр. відбулися зміни, після чого їх кількість зменшилась на дві особи.

Структуру персоналу ПрАТ «Полтавамаш» за період 2020-2022 рр. зобразимо на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Структура персоналу ПрАТ «Полтавамаш» протягом 2020-2022 роки за характером виконуваних функцій

Розглянувши розподіл працівників за рівнем кваліфікації, спостерігаємо, що основну частину персоналу складають кваліфікаційні працівники, їх питома вага складає близько 50%, в той час коли висококваліфікованих працівників лише 29%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо погіршення якості кадрового складу, про це свідчить скорочення чисельності висококваліфікованих працівників із 64 осіб у 2020 р. до 49 осіб у 2022р. На підприємстві є і працівники, які не мають кваліфікації, вони складають 11 осіб на кінець звітного року, або 6,64% від загального складу персоналу.

Динаміка кількості працівників за рівнем кваліфікації ПрАТ «Полтавамаш» наведено на рисунку 3.5.

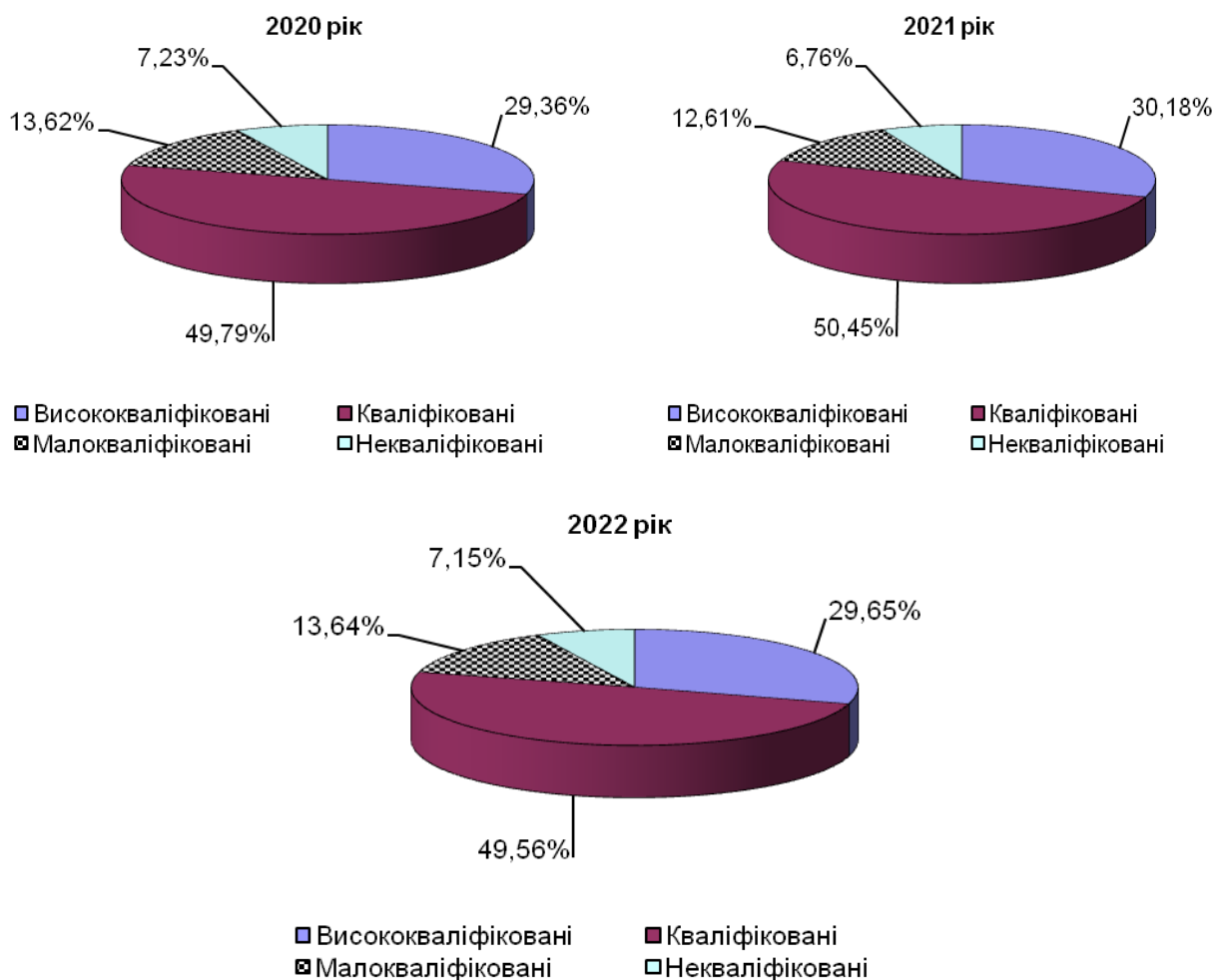


Рисунок 3.5 – Структура працівників за рівнем кваліфікації ПрАТ «Полтавамаш» за період 2017-2019 роки



Переважна кількість працівників на підприємстві (близько 58%) мають середньо-спеціальну освіту. З вищою освітою на підприємстві працюють 49 особи на кінець 2022 р.

Якщо аналізувати розподіл працівників за стажем роботи, можна зробити висновок, що найбільше працівників на підприємстві тих, хто має стаж роботи 4-5 років, у 2020 році їх кількість була 86 особи, на кінець звітнього року вони становили 64 осіб або 39,05% від загальної кількості персоналу. Є на підприємстві і ті, хто має стаж роботи 15-20 років, у 2022 р. їх кількість становила лише 2 особи. Вікова структура персоналу підприємства відіграє важливу роль, оскільки це дає змогу проаналізувати такі якісні характеристики, як молодість, креативність і нестандартний підхід до вирішення поставлених завдань, крім того, дослідити чисельність осіб за різним віком. Розглянемо персонал підприємства за віковою структурою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Склад та структура персоналу ПрАТ «Полтавамаш» за віковою ознакою 2020-2022 роки

Назва показників	Роки					
	2020		2021		2022	
	всього, осіб	%	всього, осіб	%	всього, осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників	219	100,00%	196	100,00%	165	100,00%
<i>(з них жінки)</i>	66	30,14%	60	30,61%	49	29,70%
Кількість працюючих у віці (років):						
15-34		–	2	1,02%	1	0,61%
<i>(з них жінки)</i>		–	2	100,00%	1	100,00%
35-60	152	69,41%	129	65,82%	99	60,00%
<i>(з них жінки)</i>	41	26,97%	36	27,91%	26	26,26%
понад 55	67	30,59%	65	33,16%	65	39,39%
<i>(з них жінки)</i>	25	37,31%	22	33,85%	22	33,85%

За даними таблиці 3.2 переважна кількість працівників працюють віком 35-55 років, вони становлять близько 70% від загальної кількості персоналу.

Працівники вік яких до 35 років у 2020 році були відсутні, лише у 2021 році їх кількість дорівнювала 2 особи, у 2022 році цей показник зменшився на 1 особу. Близько 29% персоналу – це працівники віком понад 55 років, серед них 25 жінок.

Структура персоналу ПрАТ «Полтавамаш» за віковою ознакою представлена на рисунку 3.6.

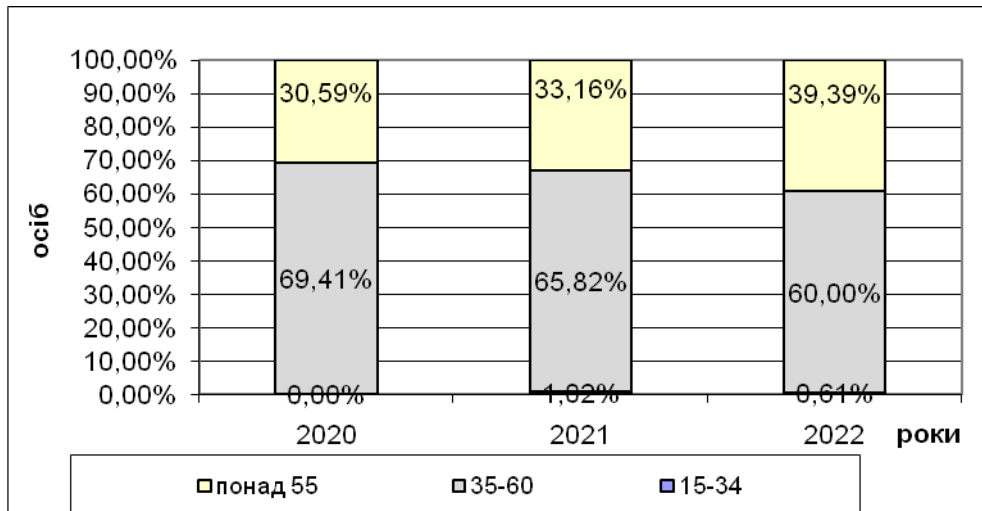


Рисунок 3.6 – Структура персоналу ПрАТ «Полтавамаш» за віковою ознакою

Великим потенціалом підприємства можуть стати особи віком 35-55 років, так як представляють собою кваліфікованого, з досвідом роботи та середнім віком працівника.

Далі необхідно розглянути абсолютні показники руху персоналу ПрАТ «Полтавамаш» (рис.3.7).

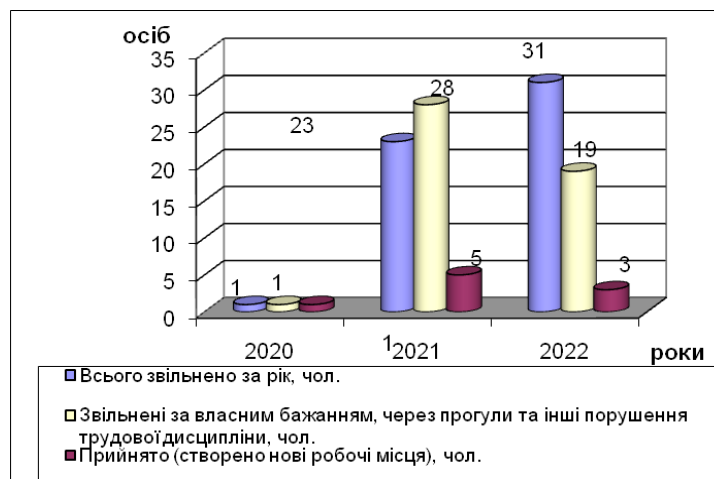


Рисунок 3.7 – Динаміка руху персоналу ПрАТ «Полтавамаш»

Протягом 2020-2022 рр. на ПрАТ «Полтавамаш» переважаюча частина працівників звільняється із суб'єктивних причин – 98,5%. Все це свідчить про низький рівень діяльності кадрової політики та відсутності мотивації до праці на даному підприємстві.

Ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві можна аналізувати по інтенсивності руху працівників. Вмотивований працівник буде намагатися працювати краще, прикладаючи максимум зусиль для збереження робочого місця на цьому підприємстві. Наступним етапом аналізу є дослідження відносних коефіцієнтів обороту по прийому та звільненню, загального обороту, плинності тощо.

Дані динаміки коефіцієнтів руху персоналу ПрАТ «Полтавамаш» протягом 2020-2022 роки наведено на рисунку 3.8.

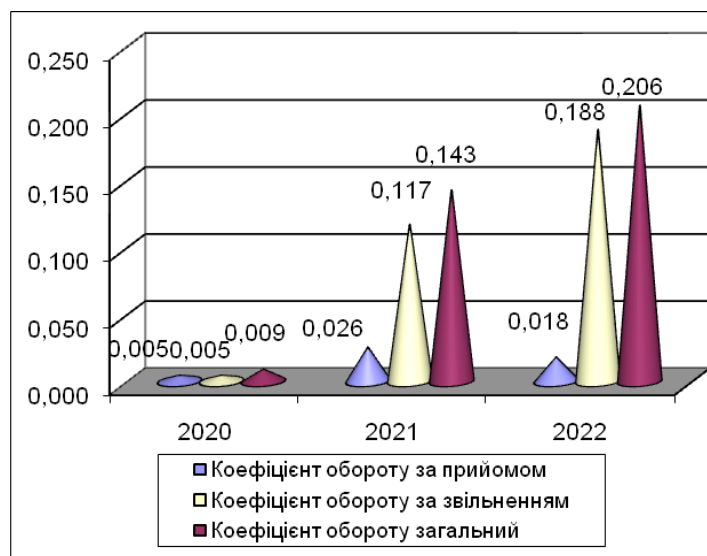


Рисунок 3.8 – Динаміка відносних показників руху персоналу ПрАТ «Полтавамаш» протягом 2020-2022 роки.

Можемо зробити висновок, про негативну динаміку коефіцієнта обороту по прийому. Зменшення даного коефіцієнта пов'язане зі зменшенням кількості прийнятих на підприємство працівників.

Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників у 2022 році порівняно з 2020 роком суттєво зріс. Це пов'язане з тим, що великі темпи росту кількості звільнених працівників.

Особливу увагу при аналізі руху кадрів на підприємстві потрібно

приділяти показнику плинності. Коефіцієнт плинності працівників на кінець 2022 року порівняно з 2020 роком зріс і становив 0,115 (рис. 3.9).

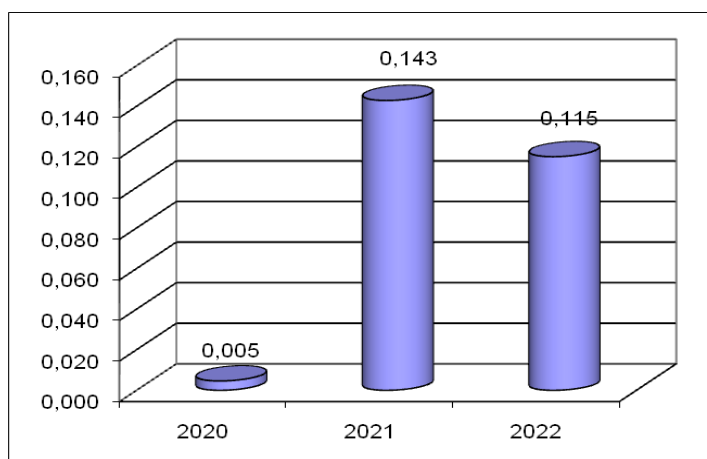


Рисунок 3.9 – Динаміка показника плинності на ПрАТ «Полтавамаш»

Зростання відбулося через стрімке збільшення значення цього показника у 2021 році проти 2020 року. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021-2020 роках перевищив нормативне значення (5%).

Проаналізуємо які заходи щодо покращення кваліфікаційного рівня працівників впроваджувало підприємство протягом 2020 - 2022 років (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 – Здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Полтавамаш» за 2020 - 2022 роки

Роки	Кількість працівників (осіб), які												Навчалися за кордоном	
	Пройшли первинну підготовку		Пройшли перепідготовку		Пройшли підвищення кваліфікації									
	у навчальних закладах	на виробництві	у навчальних закладах	на виробництві	у навчальних закладах				на виробництві					
					керівників	спеціалістів	службовців	робітників	керівників	спеціалістів	службовців	робітників		
2020	-	8	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	-
2021	-	7	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-
2022	-	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	-

Працівників необхідно стимулювати підвищувати рівень своєї кваліфікації, професійну обізнаність та постійно вдосконалюватися. На сьогодні, навчання і розвиток є дуже важливою та необхідною складовою трудової діяльності.

За даними таблиці 3.3, можемо зробити висновок, у 2020 році даними заходами було охоплено 19 осіб, у 2021 році - 25 осіб, а у 2022 році – 5 осіб (рис.3.10).

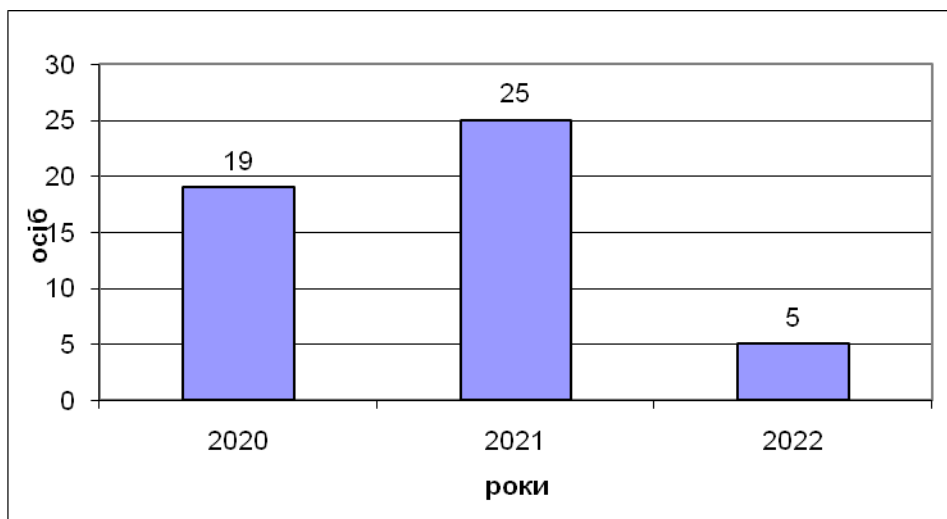


Рисунок 3.10 – Динаміка чисельності персоналу підприємства, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації за 2020-2022 рр.

Основна частина працівників, що пройшли підвищення кваліфікації на виробництві складають робітники. Працівників, які навчались за кордоном на підприємстві відсутні. Збільшення працівників на кінець звітного періоду, які пройшли навчання є позитивним моментом, оскільки це може суттєво покращити показники роботи підприємства, так як саме кваліфіковані працівники мають вищу продуктивність.

Якісний підбір персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку.

Як вже зазначалося, суб'єктом мотиваційного механізму на підприємстві є кадрова служба. Одне з пріоритетних завдань кадрової служби – задоволення потреби підприємства у персоналі.

На етапі підбору працівника на вакантну посаду визначається його рівень потенційної вмотивованості. Це відбувається через виявлення його здібностей, цілей, амбіцій, потреб, компетентності тощо.

Професійний підбір нових працівників дозволяє забезпечити режим нормального функціонування підприємства, крім того, формує фундамент успішної господарської діяльності.

Підбір персоналу на ПрАТ «Полтавамаш» є відповідальним етапом, бо саме від рівня кваліфікації персоналу залежить ефективність функціонування товариства та досягнення основної мети підприємства.

Проаналізуємо показники ефективності процесу підбору персоналу на ПрАТ «Полтавамаш» за період 2020-2022 роки (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз підбору кадрів на підприємстві за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2022 р. від, +/-	
	2020	2021	2022	2021 р.	2022 р.
Частка працівників, які не пройшли випробувальних термін від загального числа прийнятих на роботу, %	16	17	12	-4	-5
Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік	12	15	10	-2	-5
Рівень виробничого травматизму серед нових працівників, %	1,5	1,8	1,3	-0,2	-0,5
Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників, середня кількість разів на рік	-	-	-	-	-
Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	3	4	2	-1	-2

За даними таблиці 3.4 частка працівників, які не пройшли випробувальних термінів на кінець 2022 року становила 12%, що на 5% менше порівняно з 2021 роком.

Рівень порушень трудової дисципліни значно зменшився, це дає змогу зробити що працівники зацікавлені у своїй роботі. В загальному ефективність процесу підбору кадрів з кожним роком зростає, і це є позитивним явищем для підприємства.

Співвідношення продуктивності праці працівників і заробітної плати є

досить актуальним питанням, так як ефективна економіка передбачає дотримання певних пропорцій між фондами накопичення та споживання, що залежать від співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітної плати.

Для забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці необхідно здійснювати регулювання фонду оплати праці, оскільки існує можливість втрати стимулюючого ефекту заробітної плати.

Посилення стимулюючої ролі заробітної плати працівників має формуватися на стратегії забезпечення одночасного зростання продуктивності, обсягу виробництва та оплати праці.

Отже, темп зростання продуктивності праці у 2021 році проти 2020 року не випереджає темп зростання середньої заробітної плати, а навпаки, відстає, що не задовольняє умові розширеного виробництва і негативно впливає на ефективність праці персоналу підприємства (рис. 3.11).

У 2022 році порівняно з 2021 роком ситуація суттєво погіршилася.

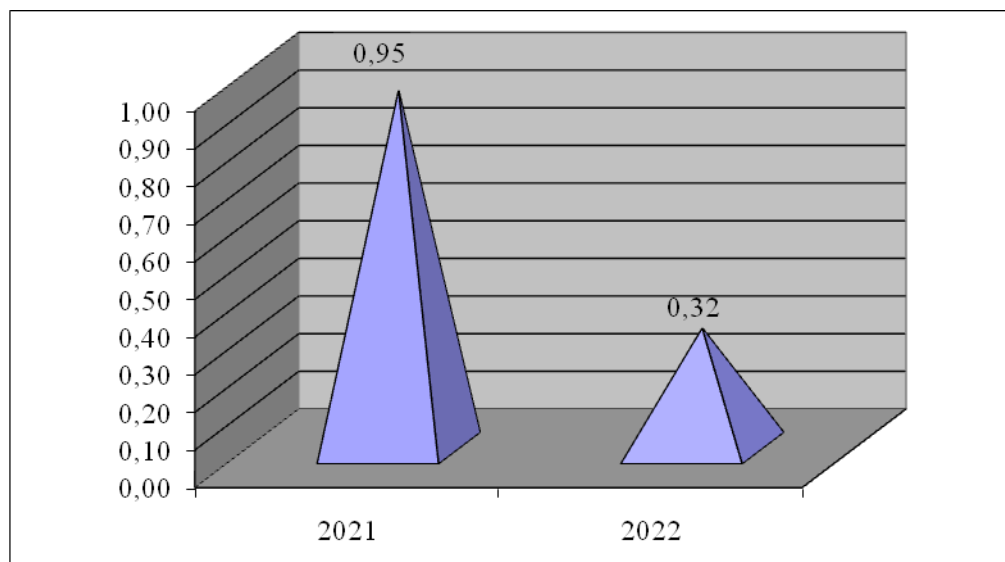


Рисунок 3.11 – Динаміка співвідношення між темпом зростання продуктивності праці та її оплатою на ПрАТ «Полтавамаш» за 2021-2022 роки

В теорії мотивації розглядають велику кількість видів мотивації на підприємствах. Найбільш поширеними на вітчизняних підприємствах є матеріальна та нематеріальна мотивація. Основним інструментом матеріальної

мотивації є заробітна плата.

За період 2020-2022 роки середньомісячна заробітна плата працівників зростає з кожним роком (рис.3.12).

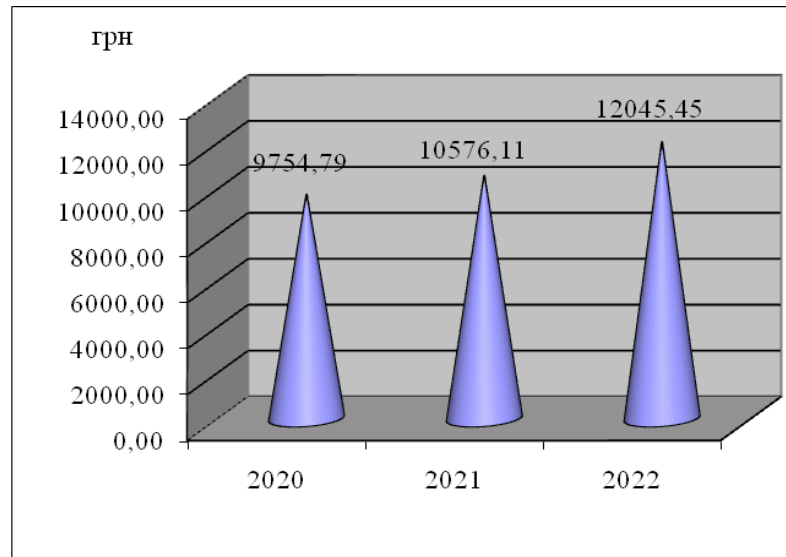


Рисунок 3.12 – Середньомісячна заробітна плата працівників на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Ця тенденція є позитивною для стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, але за умови зростання її показників, а не рівня мінімальної заробітної плати в Україні. Ефективний мотиваційний механізм передбачає раціональне використання потенціалу працівників для досягнення запланованих показників підприємством.

Проаналізуємо ефективність використання витрат на оплату праці на підприємстві за 2020-2022 роки (рис. 3.13-3.14).

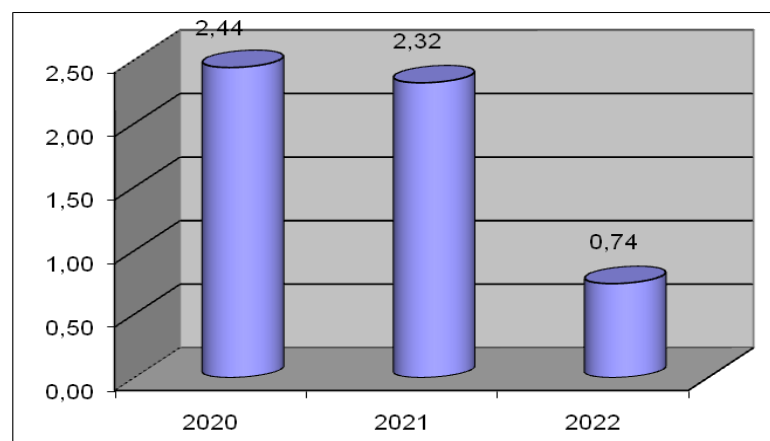


Рисунок 3.13 – Коефіцієнта віддачі заробітної плати на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки



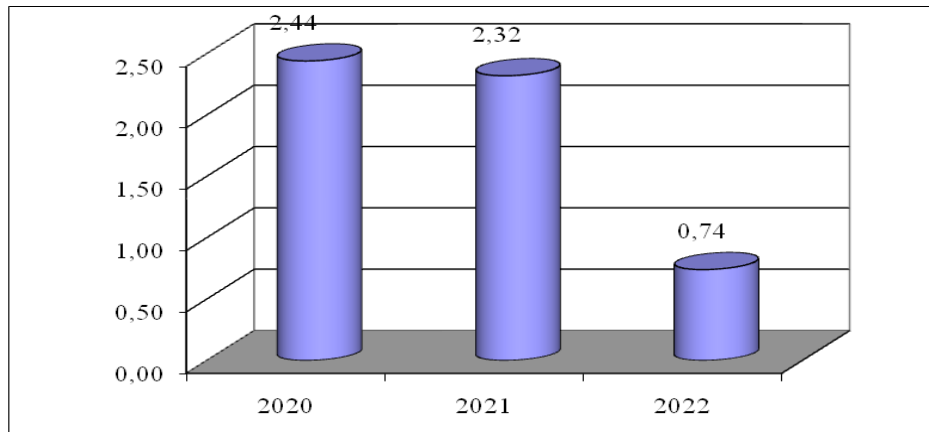


Рисунок 3.14 – Зарплатовіддача на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники зарплато віддачі та коефіцієнта віддачі заробітної плати знижуються протягом трьох років. Це свідчить про не ефективне використання витрат на оплату праці на підприємстві

Однією із функцій, що повинна виконувати заробітна плата є стимулююча функція. Стимулювання відбувається за рахунок частки фонду оплати праці, а саме фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат.

Проаналізуємо фонд оплати праці на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Аналіз фонду оплати праці на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Темп приросту показника, %		
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Фонд оплати праці працівників, тис.грн	25635,6	24875,0	23850,0	-2,97	-4,12	-6,97
1. Фонд основної заробітної плати, тис.грн	16286,3	16273,2	15609,8	-0,08	-4,08	-4,15
2. Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн у тому числі:						
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис.грн	1917,8	1789,8	1711,0	-6,67	-4,40	-10,78
премії та винагороди, тис.грн	4957,8	4161,8	3989,6	-16,06	-4,14	-19,53

3. Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис.грн у тому числі:	225,59	139,30	131,18	-38,25	-5,83	-41,85
матеріальна допомога, тис.грн	–	–	–	–	–	–
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер, тис.грн	–	–	–	–	–	–

Аналіз показників таблиці 3.5 показує, що фонд оплати праці працівників товариства збільшився. У складі фонду оплати праці спостерігаються наступні зміни за три роки: зменшення фонду основної заробітної плати, додаткової, зменшення суми заохочувальних та компенсаційних виплат. Необхідно дослідити динаміку складових фонду оплати праці у його структурі.

Аналіз структури фонду оплати праці на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Аналіз структури фонду оплати праці на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Показники	Частка, %			Темп приросту показника, %		
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2020
Фонд оплати праці штатних працівників	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	X	X	X
Фонд основної заробітної плати	63,53%	65,42%	65,45%	+0,019	0,000	+0,019
Фонд додаткової заробітної плати	35,59%	34,02%	34,00%	-0,016	0,000	-0,016
Заохочувальні та компенсаційні виплати.	0,88%	0,56%	0,55%	-0,32%	-0,01%	-0,33%

З отриманих даних видно, що у структурі фонду оплати праці ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки спостерігається збільшення частки основної заробітної плати та зменшення частки заохочувальних та компенсаційних виплат (рис. 3.15-3.17).

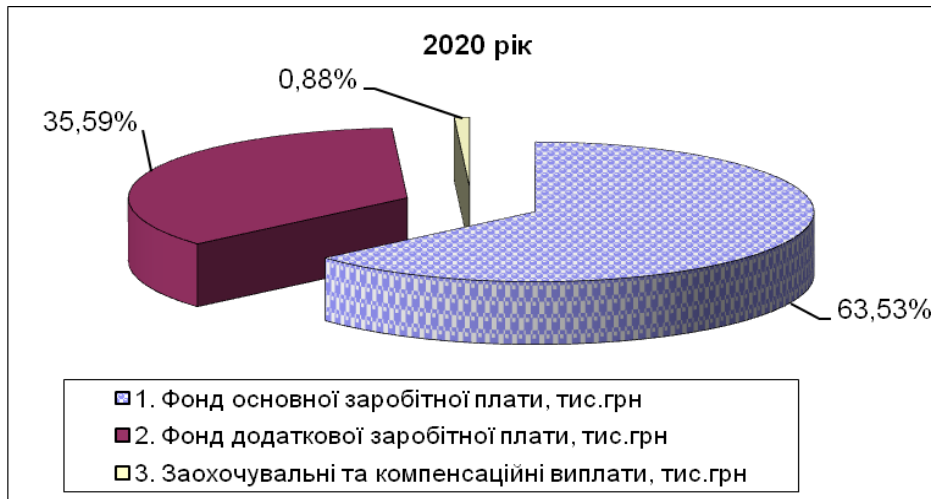


Рисунок 3.15 – Структура фонду оплати праці ПрАТ «Полтавамаш» за 2020 рік

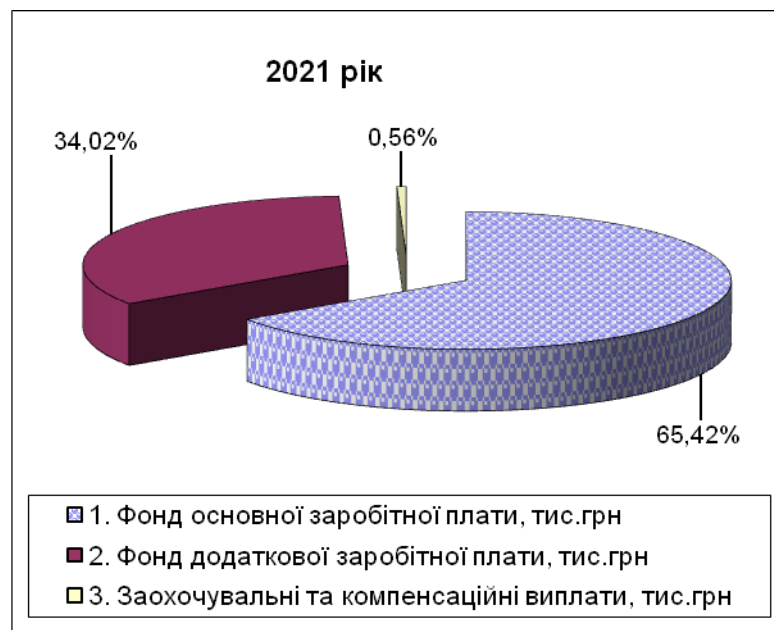


Рисунок 3.16 – Структура фонду оплати праці ПрАТ «Полтавамаш» за 2021 рік

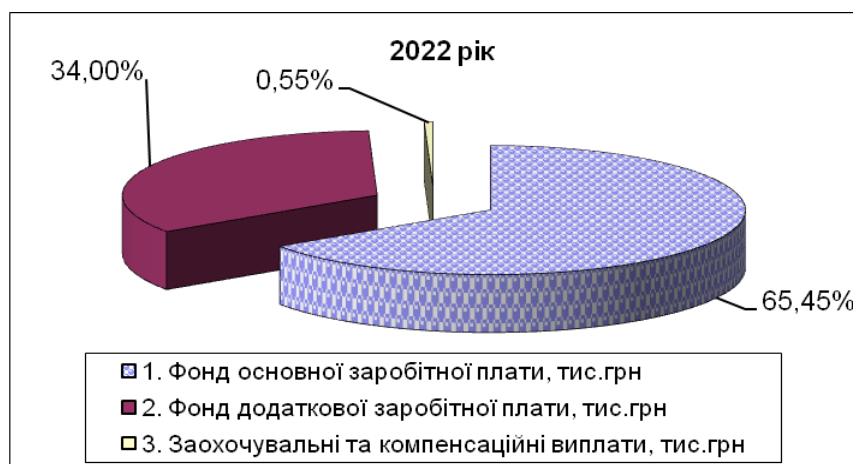


Рисунок 3.17 – Структура фонду оплати праці ПрАТ «Полтавамаш» за 2022 рік

Структура заробітної плати є оптимальною, коли частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці складає 70-75%. З цього можна зробити висновок, що система мотивації на ПрАТ «Полтавамаш» потребує вдосконалення, заробітна плата стимулюючу функцію не виконувала у 2020-2022 роках.

Спостерігається зменшення розміру витрат на виплату надбавок і доплат та преміальних виплат. (рис. 3.18, 3.19).

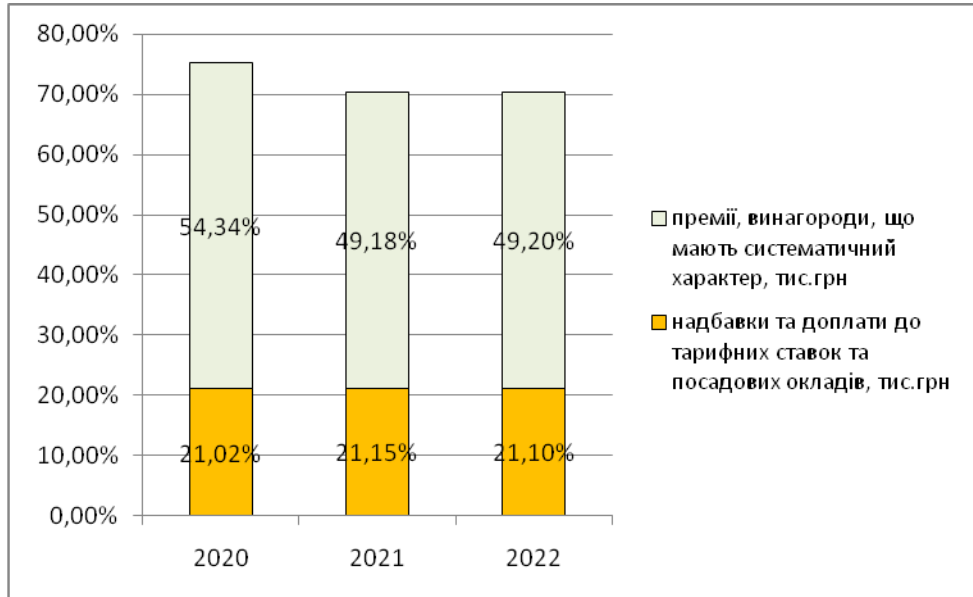


Рисунок 3.18 – Структура фонду додаткової заробітної плати персоналу на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

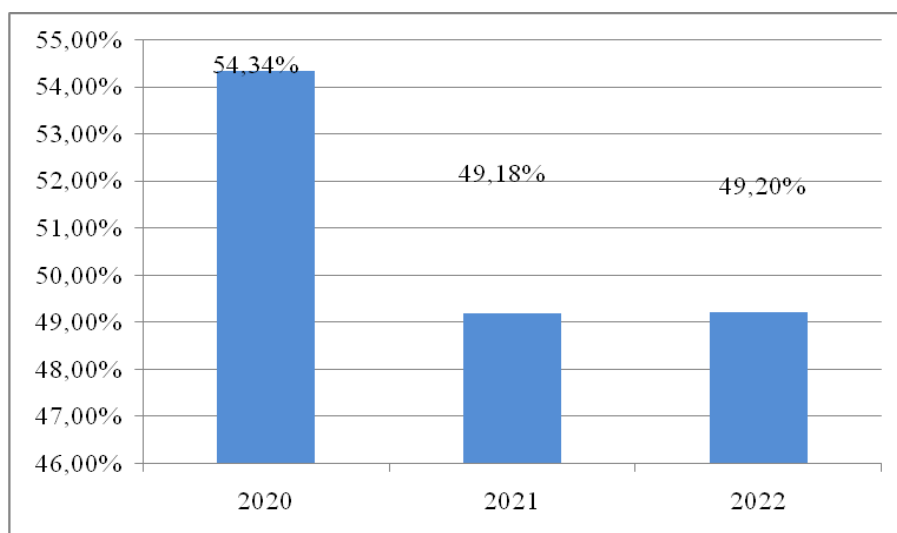


Рисунок 3.19 – Питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер, у фонді оплати праці на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки

Питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер, у фонді оплати праці на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки зменшилась. Така диспропорція в динаміці складу та структури ФОП не сприяла зростанню стимулюючої ролі оплати праці, а отже і її ефективності, що підтверджено виконаним аналізом.

Як показує досвід, тільки 10% персоналу працюють добре систематично або систематично погано. Іншим 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь компанії. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації багато в чому залежить успішність всього підприємства.

До заохочень можна віднести премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру.

Система штрафів на кожному підприємстві зазвичай своя, крім того є і кілька загальних моментів:

- 1) Штраф за адміністративні порушення (запізнення, невиконання плану та інше).
- 2) Позбавлення премії за незадовільні результати.
- 3) Відпрацювання.

Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівництва в даному випадку — знайти баланс між нагородами і покараннями.

На ПрАТ «Полтавамаш» діє система квартальних премій, при якому встановлюється фіксований розмір премії, крім того одночасно від працівників очікується результативний трудовий внесок.

Недоліком є те, що виникає можливість виплати премій без досягнення працівниками відповідних результатів.

Основні недоліки системи преміювання на підприємстві зображено на рисунку 3.20.

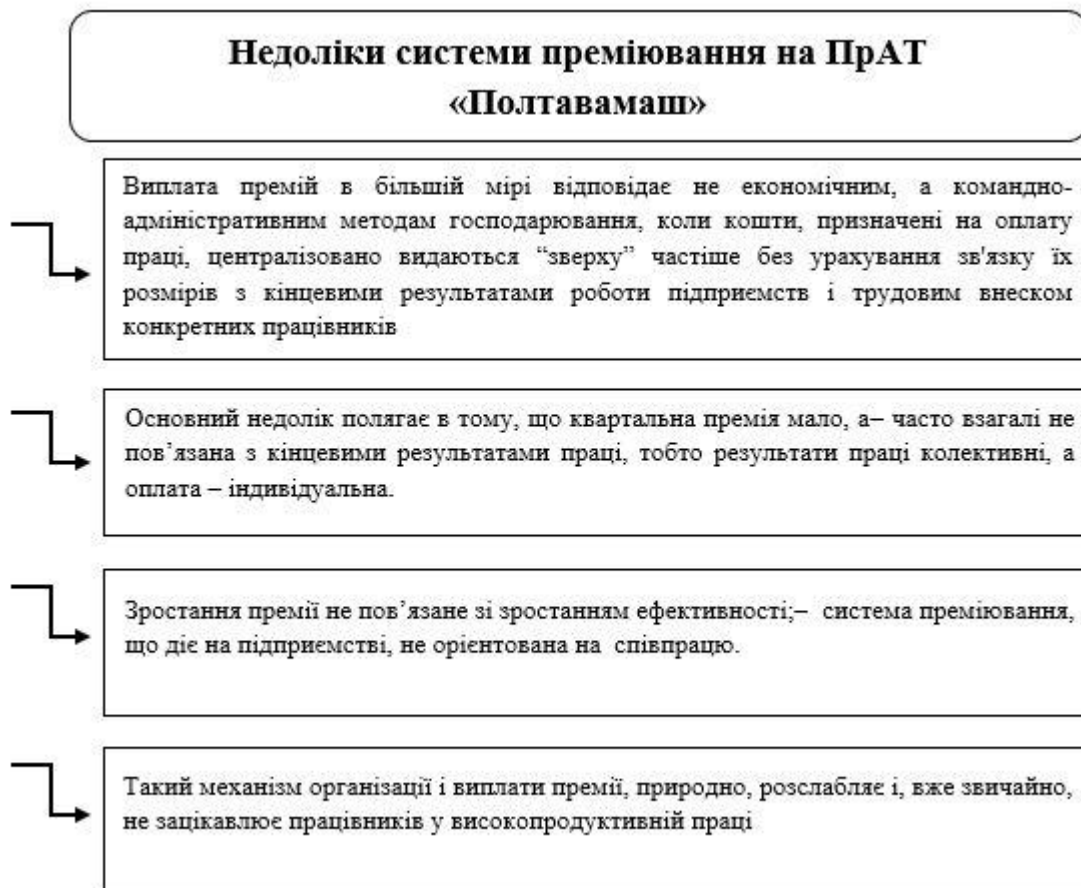


Рисунок 3.20 – Недоліки системи преміювання на ПрАТ «Полтавамаш»

Дана система преміювання не спонукає працівників до ефективної та результативної праці, оскільки більшість працівників не впевнена, що від зростання результативності їх праці збільшиться їх додатковий заробіток у вигляді премії.

В таблиці 3.11 наведемо приклади заходів за порушення працівниками правил трудового розпорядку.

Таблиця 3.11 – Дисциплінарні заходи на ПрАТ «Полтавамаш», що застосовуються керівництвом за порушення трудової дисципліни.

Вид порушення	Дисциплінарні міри
Запізнення	Усне зауваження
Прогоули	Догана
Покидання робочого місця без попередження безпосереднього керівника	Догана
Порушення правил техніки безпеки	Усне зауваження
Грубість клієнтам і колегам	Догана
Вживання спиртних напоїв чи поява на роботу в нетверезому стані	Усне зауваження
Розмови по телефону без поважної причини	Усне зауваження

Для вдосконалення системи преміювання персоналу підприємства можна запропонувати впровадження бонусної системи преміювання зі щомісячною виплатою, на нашу думку, це сприятиме підвищенню мотивації персоналу на підприємстві.

Як висновок, можемо сказати, що мотиваційний механізм на ПрАТ «Полтавамаш» не ефективний, зокрема на підприємстві відсутня чітка система мотивації праці.

### **3.2. Основні напрями удосконалення мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»**

На основі проведеного аналізу мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавамаш» визначимо основні напрями його удосконалення.

Важливе значення для персоналу мають умови праці та її організація. Як показує досвід, досить значна частка працівників звільняється через несприятливі умови праці, у свою чергу це негативно впливає на стан виробництва, його економічні показники та ритмічність роботи.

На ПрАТ «Полтавамаш» присутня нематеріальна мотивація, яка полягає у наданні працівникам соціального пакета: оплачувані відпустки, добровільне медичне страхування, лікарняний і декретна відпустку зі збереженням стажу роботи.

Оскільки підприємство має промисловий характер доцільно буде запровадити систему матеріального стимулювання, яка буде спрямована на економію ресурсів, розмір якої визначатиметься від якості та кількості виготовленої продукції окремого працівника (табл.3.12).

Сутність запропонованої системи мотивації окремого працівника полягає у преміюванні працівників при перевищенні нормативу обсягу роботи без браку. У випадку, якщо працівник не виконує норму та присутній брак, тим самим зменшує виробіток продукції з основної заробітної плати відраховується відповідна частка.

Таблиця 3.12 – Пропонований розмір премій робітникам залежно від виконуваних завдань, виробітку і якості продукції на ПрАТ «Полтавамаш»

Фактичний виробіток одного робітника (нормо-годин) у день порівняно з прийнятим її нормативним рівнем (100)	Обсяг браку до всього випуску продукції, %				
	Без браку	До 3	До 5	До 10	Більше 10
	Розмір премій, %				
110	30	20	15	10	-5
100	20	15	10	5	0
90	10	5	0	-5	-10
80	5	0	-5	-10	-15

Вище перелічені нововведення, особливо в сучасних умовах повинні вводитись поступово і послідовно. Це в свою чергу буде сприяти повному здійсненню принципу оплати праці по якості, кількості, випередження росту продуктивності праці в порівнянні з ростом заробітної плати, диференціації рівня оплати праці різних груп і категорій працівників.

Нововведена система мотивування дозволить здійснювати диференціацію оплати праці на основі кількості та якості виробленої продукції окремим працівником, таким чином стимулювати до збільшення темпу приросту продуктивності праці.

Отже, можемо зробити висновок, що професійний розвиток, професійне навчання та матеріальне стимулювання персоналу сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у активізації їх діяльності, та дозволить досліджуваному підприємству підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності.

Для формування ефективного мотиваційного механізму необхідно проводити мотиваційний моніторинг, метою якого є виявлення вподобань та ступеня розуміння працівниками ефективних мотиваторів до ефективної праці на конкретному підприємстві. Моніторинг потрібно проводити систематично. На вітчизняних підприємствах таке дослідження або не проводять взагалі, або проводять раз на рік. При такому мотиваційному механізмі дієвість мотиваторів



буде дуже слабка, а сам мотиваційний механізм буде не ефективним.

Саме така ситуація має місце на ПрАТ «Полтавамаш». Аналіз системи мотивації свідчить про її не ефективність. Мотиваційний моніторинг на підприємстві не проводиться. Заробітна плата не виконує стимулюючої функції.

Відомо, що заробітна плата виступає як зовнішній, так і внутрішній мотиватор до ефективної праці. Як внутрішній мотиватор – під час взаємодії працівника і мети, це пов'язано з потребами людини, поліпшенням свого добробуту. Як зовнішній мотиватор – зовнішнього середовища, породжуючи мотиви, які спонукають до певних дій працівників. Роботодавець, застосовуючи певний порядок формування заробітку персоналу, може впливати на вмотивованість працівника, а відповідно і на якість та інтенсивність його праці.

Для удосконалення мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавамаш» пропонується наступна модель формування мотиваційного механізму, яка складається із певних етапів (рис. 3.21).

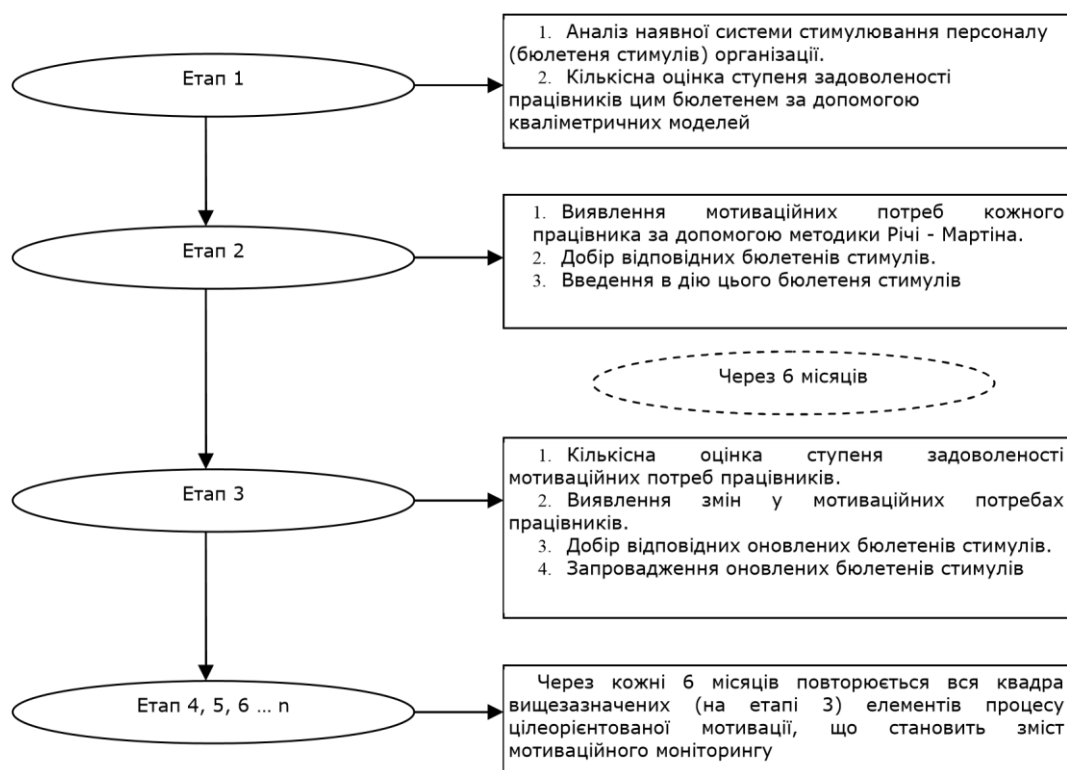


Рисунок 3.21 – Модель формування мотиваційного механізму на підприємстві

Перший етап передбачає аналіз існуючої системи мотивації працівників із поділом на матеріальне задоволення, нематеріальне та змішане. Оцінка реального впливу цих стимулів здійснюється за допомогою соціологічного опитування працівників.

Другий етап формування мотиваційного механізму характеризується виявленням мотиваційних потреб працівників згідно з методикою Ш.Річі - П.Мартіна.

Сутність методики Річі-Мартіна полягає у виявленні мотиваційних потреб працівника за допомогою тестування.

В основу тестів покладено 12 основних переважно нематеріальних факторів, що активують діяльність працівника (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Основні фактори мотивації працівників на підприємстві

№	Назва фактора	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, система пільг та надбавок.
2	Умови праці	Потреба мати гідні умови праці та комфортне оточуюче середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу; наявність зворотного зв'язку та інформації, які б дали можливість оцінити результати своєї роботи; потреба у зменшенні невизначеності та встановленні правил і директив виконання роботи.
4	Соціальні контакти	Потреба в соціальних контактах, тобто потреба у спілкуванні з широким колом людей, тісних стосунках з колегами.
5	Стійкі взаємини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба у визнанні з боку інших людей, бажання відчувати власну значущість .
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити перед собою складні завдання та досягати їх, дотримуватися поставлених завдань і бути самовмотивованим.
8	Влада і впливовість	Потреба у впливовості та владі; прагнення керувати іншими; прагнення до конкуренції та впливовості.
9	Різноманітність і зміни	Потреба у постійних змінах, прагнення уникати рутини, завжди перебувати у стані піднесення, готовності до дій
10	Креативність	Бажання бути людиною нетривіального мислення, здатною аналізувати, відкритим до нових ідей працівником.
11	Самовдосконалення	Потреба у власному вдосконаленні та розвитку як особистості.
12	Цікава та корисна робота	Потреба у відчутті здійснення суспільно корисної роботи.

Обробку результатів тестування можна проводити у вигляді діаграм, таблиць, тощо.

Наступний, третій етап формування мотиваційного механізму полягає у формуванні мотиваційного бюлетеня (пакета) стимулів до активізації діяльності працівника.

Цей бюлетень є суто персоніфікованим та складається з набору стимулів, які відповідно до результатів моніторингу потреб, будуть протягом деякого часу впливати на активізацію діяльності працівника. Якщо у бюлетені матимуть місце стимули, які не будуть задовольняти потреби особистості, то вони будуть без дієвими, а мотиваційний механізм виявиться не ефективним.

Враховуючи рекомендації Л.А.Гомба даний бюлетень рекомендується застосовувати протягом шести місяців. Потреби змінюються в часі, тому через шість місяців пропонується провести мотиваційний моніторинг знову. В результаті цього можна:

- здійснити кількісну оцінку ступеня задоволеності мотиваційних потреб працівників після впровадження персоніфікованого бюлетеня стимулів;
- виявити зміни у мотиваційних потребах працівників;
- оновити бюлетені стимулів;
- ввести в дію оновлені бюлетені стимулів.

Таким чином, повторення через кожні шість місяців цих трьох етапів зробить мотиваційний механізм ефективним. При цьому досягається безперервна зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів.

Враховуючи організаційний момент здійснення мотиваційного моніторингу, процес формування мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавамаш» буде мати таку модель (рис. 3.22) .

Для успішного здійснення запропонованої моделі формування мотиваційного механізму на підприємстві потрібно дотримуватись певних правил [119]:

- психологічна готовність керівника підприємства як головна умова початку організаційних дій щодо проведення мотиваційного моніторингу;
- мотиваційний моніторинг доцільно розпочинати проводити у окремих

колективах, підрозділах, поступово переходячи на інші;

- необхідність ознайомлення працівників підприємства з метою, принципом проведення мотиваційного моніторингу.



Рисунок 3.22 – Організаційна модель формування мотиваційного механізму праці на підприємстві

Отже, запропонована модель формування мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавамаш» стане механізмом неперервної мотивації, який базуватиметься на аналізі мотиваційних потреб працівників та можливістю їх задоволення через застосування бюлетеня (пакета) стимулів до ефективної праці.

### **Висновок до розділу 3.**

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві застосовувалася система трудових показників, що характеризують ефективність використання персоналу. Продуктивність праці знижується протягом трьох років при зниженні чисельності персоналу та обсягах реалізації продукції. Значення показника трудомісткості продукції у вартісному вимірі зросло, що може свідчити про зниження інтенсивності праці працівників. На рівень продуктивності праці високий вплив здійснює кваліфікація працівника, його вмотивованість. Було проаналізовано кількісні та якісні параметри кадрового складу ПрАТ «Полтавамаш» за період 2020-2022 роки. Основну частину персоналу складають кваліфікаційні працівники, їх питома вага складає близько 50%, в той час коли висококваліфікованих працівників лише 29%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо погіршення якості кадрового складу, про це свідчить скорочення чисельності висококваліфікованих працівників. За стажем роботи, можна зробити висновок, що найбільше працівників на підприємстві тих, хто має стаж роботи 4-5 років. Є на підприємстві і ті, хто має стаж роботи 15-20 років, у 2022 р. Переважна кількість працівників працюють віком 35-55 років, вони становлять близько 70% від загальної кількості персоналу.

Протягом 2020-2022 рр. на ПрАТ «Полтавамаш» переважаюча частина працівників звільняється із суб'єктивних причин – 98,5%. Все це свідчить про низький рівень діяльності кадрової політики та відсутність мотивації до праці на даному підприємстві. Коефіцієнт плинності працівників на кінець 2022 року порівняно з 2020 роком зріс і становив 0,115. Основна частина працівників, що пройшли підвищення кваліфікації на виробництві складають робітники.

Темп зростання продуктивності праці у 2021 році проти 2020 року не випереджає темп зростання середньої заробітної плати, а навпаки, відстає, що не задовольняє умові розширеного виробництва і негативно впливає на ефективність праці персоналу підприємства. Показники зарплатовіддачі та коефіцієнта віддачі заробітної плати знижуються протягом трьох років. Це свідчить про не ефективне використання витрат на оплату праці на

підприємстві. Однією із функцій, що повинна виконувати заробітна плата є стимулююча функція. Можна зробити висновок, що система мотивації на ПрАТ «Полтавамаш» потребує вдосконалення, заробітна плата стимулюючу функцію не виконувала у 2020-2022 роках. Питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер, у фонді оплати праці на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки зменшилась. Така диспропорція в динаміці складу та структури ФОП не сприяла зростанню стимулюючої ролі оплати праці, а отже і її ефективності, що підтверджено виконаним аналізом. На ПрАТ «Полтавамаш» діє система квартальних премій, при якому встановлюється фіксований розмір премії, крім того одночасно від працівників очікується результативний трудовий внесок. Недоліком є те, що виникає можливість виплати премій без досягнення працівниками відповідних результатів. Для вдосконалення системи преміювання персоналу підприємства запропоновано впровадження бонусної системи преміювання зі щомісячною виплатою, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу на підприємстві.

Як висновок, можемо сказати, що мотиваційний механізм на ПрАТ «Полтавамаш» не ефективний, зокрема на підприємстві відсутня чітка система мотивації праці. Мотиваційний моніторинг на підприємстві не проводиться. Для удосконалення мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавамаш» запропоновано модель формування мотиваційного механізму, яка складається із певних етапів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основна мета даної кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що на основі аналізу мотивації персоналу ПрАТ «Полтавамаш» розробити практичні рекомендації щодо напрямів вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві.

Об'єктом дослідження є персонал та господарська діяльність ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

Предметом дослідження є мотиваційний механізм та основні економічні і фінансові показники ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра розглянуто теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму праці на підприємстві в сучасних умовах. А саме, сутність мотиваційного механізму праці на підприємстві, його складові; види та форми мотивації працівників на підприємстві; принципи формування мотиваційного механізму на підприємстві; методичні основи формування мотиваційного механізму праці на підприємстві.

Питання формування мотиваційного механізму на підприємстві є актуальним і на цей час. Ефективним можна вважати такий мотиваційний механізм, який урахує специфіку діяльності підприємства, передбачає ті методи мотивації, що є найбільш доречними для нього в даний час. Необхідно застосовувати крім матеріальної і нематеріальну мотивацію у якості основи мотиваційного механізму. Це обумовлено взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації праці. Одне із основних завдань підприємства – формування ефективного мотиваційного механізму. Для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток персоналу та підвищення ефективності його діяльності необхідно запроваджувати мотиваційний моніторинг. Отримані результати мотиваційного моніторингу використовуються у поточному управлінні, при розробці мотиваційного механізму та прогнозуванні результатів діяльності підприємства.

У другому розділі було досліджено організаційно-правові основи

діяльності підприємства, виконаний аналіз зовнішнього середовища діяльності товариства; аналіз економічних та фінансових показників ПрАТ «Полтавамаш»; проаналізовано фінансовий стан товариства.

ПрАТ «Полтавамаш» є досить відомим вітчизняним машинобудівним підприємством, основним видом діяльності якого є виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну. На ПрАТ «Полтавамаш» економічна та аналітична робота здійснюється на досить високому рівні. Для виконання даної роботи на товаристві створені спеціальні служби та відділи. Рівень розвитку машинобудування в Україні значно відстає від рівня розвитку цієї галузі розвинутих країн світу. Основними причинами відставання є фізичний і моральний знос обладнання, низька рентабельність, відсутність фінансування та інвестицій тощо. Статистика всіх показників промисловості України відображає значний спад у 2014 р. та у 2022 році. Проведено SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод», оцінено стан ринку, на якому функціонує товариство. На цьому етапі було визначено основні можливості та загрози діяльності підприємства на ринку. Споживачами ПрАТ «Полтавамаш» являються підприємства, організації, фірми яким потрібна продукція виробничого призначення, будівельні матеріали. Водночас специфіка діяльності ПрАТ «Полтавамаш» зумовлює велику конкуренцію на ринку. Основними конкурентами ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є ПрАТ «Хорольський механічний завод» та ТОВ «ФУДМАШ». Для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. Аналізуючи дію чинників мікросередовища можна казати, що ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» значно випереджає конкурентів. Аналіз основних показників господарської діяльності товариства показав їх зниження протягом трьох років через суттєвий спад виробництва у 2022 році. Пояснення цьому може бути початок війни в Україні у 2022 році. Товариство має збиткову діяльність, розмір збитку щороку зростає. Сума власних обігових коштів свідчить про відсутність певного грошового запасу на товаристві, який щорічно



зростає. Аналізуючи показники фінансової стійкості ПрАТ «Полтавамаш» свідчать про кризове фінансове положення. Товариство має доволі низькі значення усіх показників платоспроможності, що не відповідає нормативному значенню. Досліджуваному товариству необхідно підвищувати ефективність своєї діяльності й тим самим покращувати фінансову стійкість.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра було розглянуто питання формування мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавамаш».

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві застосовувалася система трудових показників, що характеризують ефективність використання персоналу. Продуктивність праці знижується протягом трьох років при зниженні чисельності персоналу та обсягах реалізації продукції. Значення показника трудомісткості продукції у вартісному вимірі зросло, що може свідчити про зниження інтенсивності праці працівників. На рівень продуктивності праці високий вплив здійснює кваліфікація працівника, його вмотивованість. Було проаналізовано кількісні та якісні параметри кадрового складу ПрАТ «Полтавамаш» за період 2020-2022 роки. Основну частину персоналу складають кваліфікаційні працівники, їх питома вага складає близько 50%, в той час коли висококваліфікованих працівників лише 29%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо погіршення якості кадрового складу, про це свідчить скорочення чисельності висококваліфікованих працівників. За стажем роботи, можна зробити висновок, що найбільше працівників на підприємстві тих, хто має стаж роботи 4-5 років. Є на підприємстві і ті, хто має стаж роботи 15-20 років, у 2022 р. Переважна кількість працівників працюють віком 35-55 років, вони становлять близько 70% від загальної кількості персоналу.

Протягом 2020-2022 рр. на ПрАТ «Полтавамаш» переважаюча частина працівників звільняється із суб'єктивних причин – 98,5%. Все це свідчить про низький рівень діяльності кадрової політики та відсутність мотивації до праці на даному підприємстві. Коефіцієнт плинності працівників на кінець 2022 року порівняно з 2020 роком зріс і становив 0,115. Основна частина працівників, що пройшли підвищення кваліфікації на виробництві складають робітники.

Темп зростання продуктивності праці у 2021 році проти 2020 року не випереджає темп зростання середньої заробітної плати, а навпаки, відстає, що не задовольняє умові розширеного виробництва і негативно впливає на ефективність праці персоналу підприємства. Показники зарплатовіддачі та коефіцієнта віддачі заробітної плати знижуються протягом трьох років. Це свідчить про не ефективне використання витрат на оплату праці на підприємстві. Однією із функцій, що повинна виконувати заробітна плата є стимулююча функція. Можна зробити висновок, що система мотивації на ПрАТ «Полтавамаш» потребує вдосконалення, заробітна плата стимулюючу функцію не виконувала у 2020-2022 роках. Питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер, у фонді оплати праці на ПрАТ «Полтавамаш» за 2020-2022 роки зменшилась. Така диспропорція в динаміці складу та структури ФОП не сприяла зростанню стимулюючої ролі оплати праці, а отже і її ефективності, що підтверджено виконаним аналізом. На ПрАТ «Полтавамаш» діє система квартальних премій, при якому встановлюється фіксований розмір премії, крім того одночасно від працівників очікується результативний трудовий внесок. Недоліком є те, що виникає можливість виплати премій без досягнення працівниками відповідних результатів. Для вдосконалення системи преміювання персоналу підприємства запропоновано впровадження бонусної системи преміювання зі щомісячною виплатою, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу на підприємстві.

Як висновок, можемо сказати, що мотиваційний механізм на ПрАТ «Полтавамаш» не ефективний, зокрема на підприємстві відсутня чітка система мотивації праці. Мотиваційний моніторинг на підприємстві не проводиться. Для удосконалення мотиваційного механізму на ПрАТ «Полтавамаш» запропоновано модель формування мотиваційного механізму, яка складатиметься із певних етапів.