

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Зельов Ростислав Ярославович \_\_\_\_\_

Керівник:

к.е.н., доцент Кудінова А.О. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Характеристика сучасної системи мотивації персоналу підприємства.....	6
1.2. Особливості забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.....	12
1.3. Європейські підходи до формування ефективних систем мотивації персоналу підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПРАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».....	24
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Хорольський механічний завод».....	24
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод».....	31
2.3. Оцінка існуючої системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод».....	38
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».....	48
3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод».....	48
3.2. Розробка комплексу заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод».....	57
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	61
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці, питання ефективної мотивації персоналу набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Система мотивації персоналу є ключовим фактором, що впливає на продуктивність праці, лояльність співробітників та, як наслідок, на загальну ефективність діяльності підприємства. Водночас, концепція сталого розвитку вимагає від підприємств не лише економічної ефективності, але й соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У цьому контексті, розробка та впровадження ефективних систем мотивації персоналу, які б враховували принципи сталого розвитку, стає критично важливим завданням для сучасних підприємств.

Проблеми мотивації персоналу та сталого розвитку підприємств досліджували такі зарубіжні науковці, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, Р. Дафт, Г. Грехем та Р. Беннетт. Серед вітчизняних вчених значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили А.М. Колот, О.І. Амоша, І.Ю. Єпіфанова, В.О. Кравченко, Н.А. Азьмук, О.В. Васильєва та інші. Однак, незважаючи на значні теоретичні та практичні напрацювання, питання взаємозв'язку систем мотивації персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства залишається недостатньо дослідженим, особливо в контексті сучасних викликів та специфіки діяльності українських підприємств.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Хорольський механічний завод».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

Здійснити характеристику сучасних систем мотивації персоналу підприємства.

Проаналізувати особливості забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Вивчити європейський досвід формування ефективних систем мотивації персоналу.

Проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «Хорольський механічний завод».

Провести аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Хорольський механічний завод».

Оцінити існуючу систему мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод».

Розробити стратегічні напрями удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод».

Запропонувати комплекс заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод».

Оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на сталий розвиток ПрАТ «Хорольський механічний завод».

Об'єкт дослідження – процес формування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – особливості удосконалення системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Хорольський механічний завод».

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний підхід (для комплексного дослідження проблеми мотивації персоналу), методи аналізу і синтезу (для вивчення складових системи мотивації), економіко-статистичні методи (для аналізу фінансово-економічного стану підприємства), соціологічні методи (для оцінки ефективності існуючої системи мотивації), методи прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів).

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України, статистичні дані, фінансова звітність та внутрішня документація ПрАТ «Хорольський механічний завод», результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу в контексті забезпечення сталого розвитку

ПрАТ «Хорольський механічний завод». Зокрема, уточнено взаємозв'язок між системою мотивації персоналу та показниками сталого розвитку підприємства, запропоновано комплексний підхід до оцінки ефективності системи мотивації з урахуванням принципів сталого розвитку, розроблено модель удосконалення системи мотивації персоналу, орієнтовану на забезпечення сталого розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації та пропозиції можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Хорольський механічний завод» для удосконалення існуючої системи мотивації персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній конференції:

Зельов Р.Я., Кудінова А.О. Формування ефективної системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 33-34.

Також за темою дослідження опубліковано статтю у фаховому журналі категорії Б:

Кудінова А.О., Зельов Р.Я. Удосконалення системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку підприємства. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 12 (40). С. 268-279.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок комп'ютерного тексту, включаючи 20 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 75 найменувань та 4 додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Характеристика сучасної системи мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу є ключовим елементом ефективного управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Вона відіграє визначальну роль у забезпеченні продуктивності праці, лояльності працівників та досягненні стратегічних цілей організації.

Система мотивації дозволяє узгодити цілі працівників з цілями організації, спрямувавши їх зусилля на виконання важливих завдань. На думку Д.П. Богині, правильно побудована система мотивації дає можливість суттєво підвищити продуктивність праці навіть без значних матеріальних витрат з боку підприємства [7, с. 86]. Адже задоволені та вмотивовані працівники більш лояльні до компанії, проявляють ініціативу та творчий підхід до виконання обов'язків.

О.А. Грیشнова зазначає, що мотиваційний механізм повинен враховувати структуру мотивів різних категорій персоналу, їх потреби та інтереси [16, с. 228]. Це дозволяє індивідуалізувати стимули і забезпечити їх максимальну ефективність для кожного працівника.

Важливо розуміти, що мотивація - це складний психофізіологічний процес. На трудову поведінку людини впливає цілий комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів. Тому побудова дієвої системи мотивації вимагає від керівників глибокого розуміння теоретичних основ мотивації, вміння аналізувати потреби персоналу та правильно застосовувати методи матеріального і нематеріального стимулювання.

Теоретичні засади мотивації персоналу формувалися протягом тривалого часу, відображаючи еволюцію поглядів на управління та роль людини в організації. Класичні теорії мотивації заклали фундамент для розуміння трудової поведінки працівників. Ф. Тейлор вважав, що головним мотивом для робітників є економічна

вигода. Він запропонував систему диференційованої відрядної оплати праці [62, с. 45].

Е. Мейо звернув увагу на соціальні фактори мотивації. Його Хоторнські експерименти довели вплив психологічного клімату на продуктивність праці робітників [52, с. 112].

Змістовні теорії мотивації зосередились на вивченні внутрішніх спонукань людини. А. Маслоу розробив ієрархічну модель потреб, згідно з якою люди послідовно задовольняють потреби від нижчого до вищого рівня [50, с. 78].

Ф. Герцберг запропонував двофакторну теорію, виділивши гігієнічні фактори та мотиватори, які по-різному впливають на задоволеність роботою [22, с. 156].

Д. Макклелланд зосередився на вивченні потреб вищого рівня - досягнення, влади та приналежності [49, с. 201].

Процесуальні теорії розглядають мотивацію як процес і пояснюють, як відбувається спонукання людини до певних дій. Теорія очікувань В. Врума базується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення мети, якщо впевнена в справедливій винагороді [72].

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну модель мотивації, яка поєднує елементи теорії очікувань та теорії справедливості [66].

Сучасні теорії мотивації розвивають ідеї попередників з урахуванням нових реалій. Теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана розглядає внутрішню мотивацію як ключ до ефективності працівників [18, с. 67]. Концепція залученості персоналу У. Кана фокусується на створенні умов для повної реалізації потенціалу співробітників [34].

Детальне порівняння основних положень, переваг та недоліків розглянутих теорій мотивації наведено в таблиці 1.1.

Як видно з табл. 1.1, кожна з теорій мотивації має свої сильні та слабкі сторони, акцентуючи увагу на різних аспектах трудової поведінки. Розуміння основних положень цих теорій дозволяє керівникам формувати комплексний підхід до мотивації персоналу, враховуючи різноманітні фактори та індивідуальні особливості працівників.

Таблиця 1.1. – Порівняльна характеристика основних теорій мотивації

Назва теорії	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
Наукова організація праці	Ф. Тейлор	- Економічна вигода як головний мотив - Диференційована відрядна оплата праці	- Чіткі критерії оцінки праці - Підвищення продуктивності	- Ігнорування соціальних потреб - Механістичний підхід до працівника
Теорія людських відносин	Е. Мейо	- Важливість соціальних факторів - Вплив уваги керівництва на продуктивність	- Врахування психологічних аспектів - Покращення комунікації	- Недооцінка матеріальних стимулів - Можливість маніпулювання працівниками
Ієрархія потреб	А. Маслоу	- П'ять рівнів потреб - Послідовне задоволення від нижчих до вищих	- Комплексний погляд на мотивацію - Врахування різних потреб	- Жорстка ієрархічність - Недостатнє емпіричне підтвердження
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	- Гігієнічні фактори та мотиватори - Різний вплив на задоволеність роботою	- Розмежування факторів задоволеності - Акцент на змістовності праці	- Суб'єктивність оцінки факторів - Ігнорування індивідуальних відмінностей
Теорія набутих потреб	Д. Макклелланд	- Потреби досягнення, влади, приналежності - Формування потреб у процесі життя	- Увага до потреб вищого рівня - Можливість розвитку потреб	- Складність практичного застосування - Обмеженість трьома типами потреб
Теорія очікувань	В. Врум	- Мотивація як функція очікувань - Валентність-інструментальність-очікування	- Пояснення процесу мотивації	- Складність визначення очікувань - Раціональність поведінки людини
Комплексна теорія мотивації	Портер-Лоулер	- Взаємозв'язок зусиль, результатів - Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів	- Інтеграція різних підходів - Врахування зворотного зв'язку	- Складність практичного застосування - Недооцінка ролі колективу
Теорія самодетермінації	Десі, Райан	- Внутрішня мотивація як основа ефективності - Потреби в автономії, компетентності, зв'язку	- Фокус на психологічному благополуччі - Пояснення ролі зовнішніх стимулів	- Недостатня увага зовнішнім факторам - Складність вимірювання внутрішньої мотивації

Джерело: узагальнено автором на основі [36, с. 245-300; 71, с. 45-60 ]

Проаналізувавши існуючі підходи до мотивації праці персоналу пропонуємо власний підхід, що полягає у створенні інтегрованої системи мотивації, яка поєднує елементи класичних теорій з сучасними практиками управління персоналом. Цей підхід передбачає формування гнучкої мотиваційної структури, що адаптується до індивідуальних потреб працівників та динамічних змін бізнес-середовища. Основою підходу є балансування матеріальних і нематеріальних стимулів, впровадження інноваційних методів підвищення залученості персоналу, та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку внутрішньої мотивації. Такий комплексний підхід дозволяє створити більш ефективну та персоналізовану систему мотивації, що відповідає сучасним викликам та сприяє довгостроковому розвитку як організації, так і її співробітників.

Системи мотивації персоналу можна класифікувати за різними критеріями, але найбільш поширеним є поділ на матеріальну, нематеріальну та соціальну мотивацію. Кожен з цих видів має свої особливості та інструменти впливу на трудову поведінку працівників. Узагальнена класифікація систем мотивації персоналу представлена на рис. 1.1.

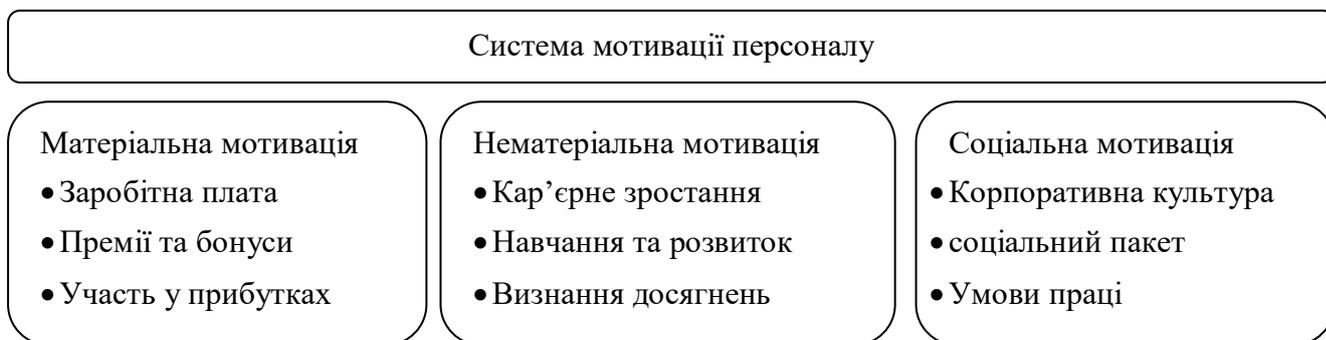


Рисунок 1.1 – Класифікація систем мотивації персоналу

**Джерело:** узагальнено автором на основі [26, с. 145-150]

Як видно з рис. 1.1, матеріальна мотивація є базовою і включає різні форми грошової винагороди. Заробітна плата залишається основним інструментом мотивації для більшості працівників. За даними дослідження Державної служби

статистики України, у 2022 році для 78% респондентів рівень заробітної плати був ключовим фактором при виборі роботи [20, с. 56].

Премії та бонуси дозволяють пов'язати винагороду з результатами праці. А.М. Колот зазначає, що ефективна система преміювання повинна забезпечувати зацікавленість працівників у постійному поліпшенні результатів праці [37, с. 189]. Участь у прибутках компанії є потужним мотиватором, який формує у працівників почуття причетності до успіху організації.

Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення соціальних та психологічних потреб працівників. Можливості кар'єрного зростання є важливим фактором утримання талановитих співробітників. За даними міжнародної консалтингової компанії Deloitte, 37% працівників змінюють роботу через відсутність перспектив професійного розвитку [17].

Навчання та розвиток персоналу не лише підвищують кваліфікацію працівників, але й мотивують їх до більш ефективної праці. Л.В. Балабанова підкреслює, що інвестиції в розвиток персоналу сприяють формуванню позитивного ставлення до роботи та лояльності до компанії [4, с. 234].

Визнання досягнень працівників через різні форми моральних заохочень (подяки, грамоти, дошки пошани) задовольняє потребу в повазі та самоповазі. О.А. Грішнова зазначає, що публічне визнання заслуг підвищує самооцінку працівника та стимулює його до подальших трудових звершень [16].

Соціальна мотивація пов'язана зі створенням сприятливого середовища для роботи. Корпоративна культура формує спільні цінності та норми поведінки в колективі. За дослідженнями Г.В. Назарової, сильна корпоративна культура може підвищити продуктивність праці на 20-30% [58, с. 167].

Соціальний пакет є додатковим інструментом мотивації, який включає різні види матеріальних благ, що надаються працівнику понад розмір заробітної плати (медичне страхування, оплата мобільного зв'язку, службовий транспорт тощо).

Умови праці також суттєво впливають на мотивацію персоналу. Створення комфортного робочого середовища, забезпечення сучасним обладнанням,

дотримання норм безпеки праці сприяють підвищенню задоволеності роботою та продуктивності праці.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підходи до мотивації персоналу постійно еволюціонують, адаптуючись до нових реалій та потреб працівників. Розглянемо деякі інноваційні підходи, які набувають популярності в практиці управління персоналом.

Гейміфікація є одним з найбільш перспективних напрямків у сфері мотивації персоналу. Цей підхід передбачає використання ігрових механік у неігровому контексті для підвищення залученості працівників, до якого входять:

- Система балів та рейтингів.

- Рівні майстерності та досягнення.

- Змагання та виклики.

- Віртуальні нагороди.

За даними дослідження Gartner, впровадження елементів гейміфікації може підвищити продуктивність праці на 20-30% [23, с. 45]. Наприклад, компанія Deloitte використовує гейміфікацію для навчання персоналу, що дозволило скоротити час на підготовку звітів на 50% [39].

Індивідуальний підхід до мотивації базується на розумінні унікальних потреб кожного працівника і включає:

- Персоналізовані системи винагород.

- Гнучкий графік роботи.

- Індивідуальні плани розвитку.

- Адаптацію робочого середовища під потреби працівника.

Дослідження компанії Gallup показує, що організації, які впроваджують індивідуальний підхід до мотивації, мають на 21% вищу прибутковість порівняно з конкурентами [26, с. 78].

Система грейдів є сучасним підходом до побудови прозорої та справедливої системи оплати праці. Вона передбачає:

- Оцінку значимості кожної посади для організації.

- Розподіл посад за грейдами (рівнями).

Встановлення діапазонів оплати для кожного грейду.

Впровадження системи грейдів дозволяє створити чітку структуру посад і забезпечити об'єктивність в оплаті праці. За даними консалтингової компанії Nau Group, використання грейдингу підвищує мотивацію персоналу на 15-20% [31, с. 112].

Таким чином, використання сучасних підходів до мотивації персоналу дозволяє створити комплексну систему стимулювання, яка враховуватиме різноманітні потреби працівників та сприятиме підвищенню їх залученості й продуктивності праці.

## 1.2. Особливості забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання

Забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання потребує інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності. Кожна з цих складових має свої особливості та інструменти реалізації.

Економічна складова сталого розвитку включає не лише забезпечення фінансової стійкості та інноваційного розвитку, але й оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікацію діяльності. За даними дослідження McKinsey, компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою бізнес-стратегію, демонструють на 19% вищу рентабельність інвестицій порівняно з конкурентами [46].

Екологічна складова охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля. Це включає впровадження систем екологічного менеджменту, використання відновлюваних джерел енергії, розробку екологічно безпечних продуктів та послуг. Згідно з дослідженням Nielsen, 73% споживачів готові змінити свої звички споживання для зменшення впливу на навколишнє середовище [61].

Соціальна складова сталого розвитку передбачає не тільки розвиток людського капіталу та реалізацію програм соціальної відповідальності, але й створення безпечних умов праці, забезпечення гендерної рівності, підтримку місцевих громад. Дослідження Deloitte показує, що компанії з високим рівнем залученості співробітників демонструють на 21% вищу прибутковість [17].

Рис. 1.2 демонструє взаємозв'язок між економічною, екологічною та соціальною складовими сталого розвитку підприємства. Ці компоненти не існують ізольовано, а постійно взаємодіють та впливають один на одного. Наприклад, інвестиції в екологічні технології (екологічна складова) можуть призвести до зниження операційних витрат (економічна складова) та поліпшення іміджу компанії серед споживачів (соціальна складова).

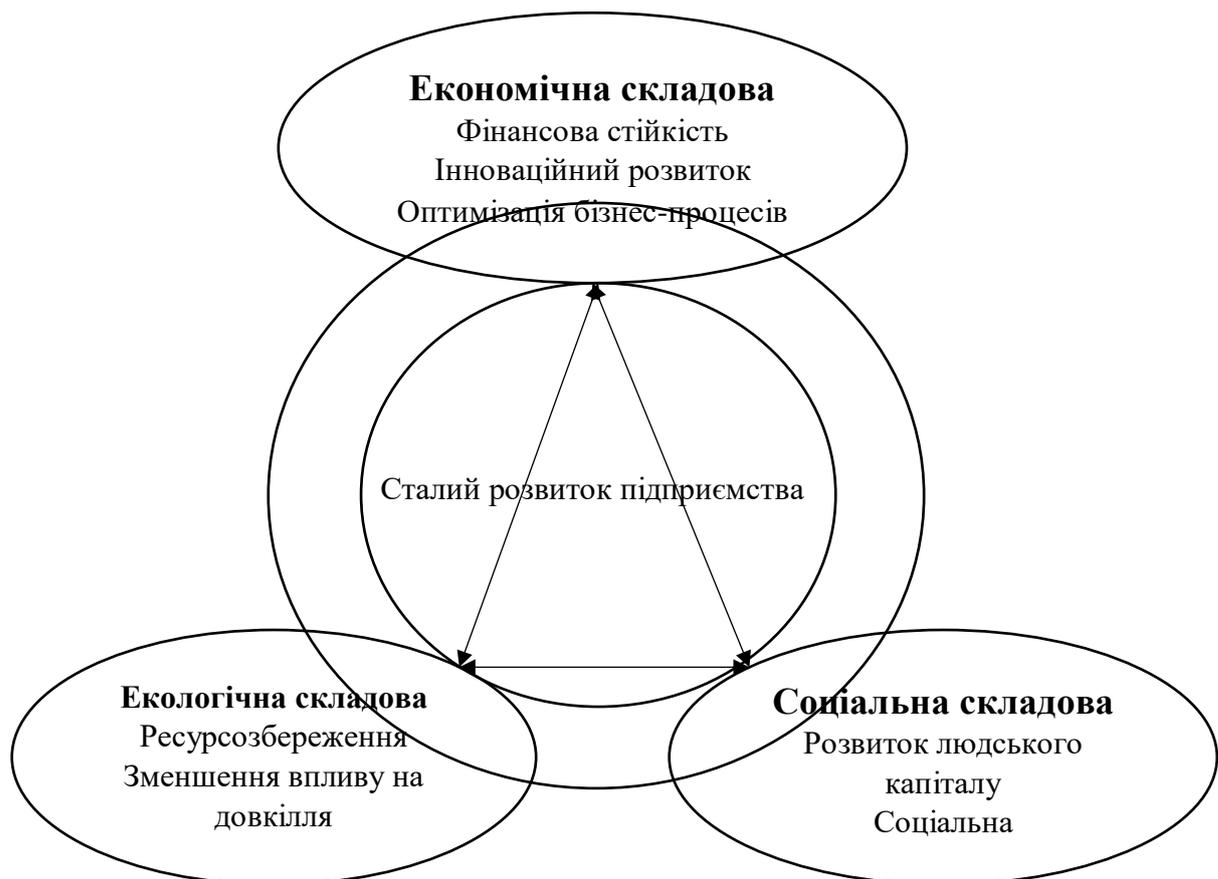


Рисунок 1.2 – Складові сталого розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [13]

Інтеграція принципів сталого розвитку в стратегію підприємства дозволяє створювати довгострокові конкурентні переваги, що особливо актуально в умовах зростаючої уваги суспільства до екологічних та соціальних проблем, підвищення вимог стейкхолдерів до прозорості та відповідальності бізнесу.

Розглядаючи сталий розвиток підприємства, важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес. Ці фактори можна розділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори сталого розвитку підприємства включають:

Систему управління, яка впливає на ефективність управлінських процесів, якість прийняття рішень та стратегічне планування відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку. За даними дослідження А.В. Череп, підприємства з ефективною системою управління мають на 25-30% вищі показники рентабельності [53, с. 178].

Ресурсний потенціал, тобто сукупність матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів підприємства. О.В. Ареф'єва та О.В. Коренков зазначають, що ефективне використання ресурсного потенціалу є основою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [3, с. 71].

Корпоративну культуру, яка формує цінності та норми поведінки в організації, впливає на мотивацію персоналу та його залученість до процесів сталого розвитку. Г.Л. Хаєт у своїх дослідженнях показує, що компанії з сильною корпоративною культурою, орієнтованою на сталий розвиток, мають на 20-30% вищу продуктивність праці [69, с. 156].

Зовнішні фактори, які впливають на сталий розвиток підприємства, включають:

Ринкову кон'юнктуру, а саме зміни попиту, конкурентне середовище, глобалізаційні процеси суттєво впливають на можливості сталого розвитку. В.В. Прохорова відмічає, що здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури є критичною для довгострокового успіху підприємств [69, с. 89]

Законодавчі норми, податкову політику, екологічні стандарти формують рамкові умови для сталого розвитку підприємств. Л.Г. Мельник підкреслює, що

державна політика у сфері сталого розвитку суттєво впливає на стратегії підприємств [53, с. 312].

Технологічні зміни, які стимулюють розвиток нових технологій і створює як можливості, так і виклики для сталого розвитку підприємств. За дослідженнями С.В. Войтка, до 2030 року близько 40% сучасних робочих процесів можуть бути автоматизовані, що вимагатиме від підприємств адаптації стратегій розвитку [11, с. 67].

Успішні компанії постійно аналізують внутрішні та зовнішні фактори, адаптуючи свої стратегії відповідно до змін у бізнес-середовищі, що дозволяє їм ефективно управляти процесом сталого розвитку та досягати довгострокових конкурентних переваг.

Оцінка сталого розвитку підприємства здійснюється за допомогою комплексу показників, які охоплюють економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Ці показники дозволяють виявити сильні та слабкі сторони в реалізації стратегії сталого розвитку та визначити напрями для подальшого вдосконалення.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки сталого розвитку підприємства

Група показників	Назва показника	Формула розрахунку	Нормативне значення
Економічні	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Загальні зобов'язання	> 1
	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	> 0,14
	Коефіцієнт інноваційної активності	Витрати на інновації / Загальні витрати	> 0,15
Екологічні	Коефіцієнт екологічності виробництва	1 - (Обсяг відходів / Обсяг виробництва)	> 0,9
	Енергоємність продукції	Енергетичні витрати / Обсяг виробництва	< галузевого показника
	Частка відновлюваних джерел енергії	Обсяг енергії з відновлюваних джерел / Загальний обсяг спожитої енергії	> 0,2
Соціальні	Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених / Середньооблікова чисельність працівників	< 0,1
	Рівень інвестицій у розвиток персоналу	Витрати на навчання / Фонд оплати праці	> 0,02
	Індекс задоволеності персоналу	За результатами опитування	> 0,75

**Джерело:** узагальнено автором на основі [ 70, с. 320-325]

Економічна складова сталого розвитку підприємства значною мірою залежить від мотивації персоналу. За дослідженнями Н.Л. Гавкалової, підвищення рівня мотивації персоналу на 10% може призвести до зростання продуктивності праці на 6-8%, що безпосередньо впливає на рентабельність активів та фінансову стійкість підприємства [13, с. 156]. А.М. Колот зазначає, що мотивовані працівники на 25-30% частіше генерують інноваційні ідеї, що відображається на коефіцієнті інноваційної активності [37].

Вплив мотивації на екологічну складову сталого розвитку проявляється через підвищення екологічної свідомості працівників та їх залучення до екологічних ініціатив підприємства. В.М. Данюк та В.М. Петюх відзначають, що мотивовані працівники на 12-15% частіше беруть участь у програмах ресурсозбереження та зменшення відходів виробництва [19, с. 234], що безпосередньо впливає на показники екологічності виробництва та енергоємності продукції.

Соціальна складова сталого розвитку найбільш тісно пов'язана з системою мотивації персоналу. О.А. Грішнова підкреслює, що ефективна система мотивації може підвищити рівень задоволеності працею на 20-25%, що є ключовим фактором зниження плинності кадрів та підвищення індексу задоволеності персоналу [16, с. 312]. Крім того, мотивовані працівники більш схильні до саморозвитку та навчання, що позитивно впливає на рівень інвестицій у розвиток персоналу.

Як показано на рис. 1.3, мотивація персоналу має комплексний вплив на всі складові сталого розвитку підприємства. Важливо відзначити наявність зворотного зв'язку: успіхи підприємства у сфері сталого розвитку, в свою чергу, позитивно впливають на мотивацію персоналу, створюючи відчуття причетності до важливої справи та підвищуючи лояльність до компанії.

Л.В. Балабанова зазначає, що підприємства, які інтегрують цілі сталого розвитку в систему мотивації персоналу, демонструють на 15-20% вищі показники залученості співробітників порівняно з компаніями, які не приділяють цьому достатньої уваги [4, с. 278], що підкреслює важливість узгодження системи

мотивації з принципами сталого розвитку для досягнення довгострокового успіху підприємства.



Рисунок 1.3 – Модель впливу мотивації персоналу на сталий розвиток підприємства

**Джерело:** узагальнено автором на основі [ 26, с. 250-255; 35, с. 175]

Отже, забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності. Ключову роль у цьому процесі відіграє ефективна система мотивації персоналу, яка підвищує продуктивність праці, сприяє реалізації екологічних ініціатив та соціальних програм. Аналіз факторів впливу та використання збалансованої системи показників дозволяють підприємствам адаптуватися до змін та досягати довгострокових конкурентних переваг.

### 1.3. Європейські підходи до формування ефективних систем мотивації персоналу підприємства

У контексті глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку праці, європейські підприємства активно розвивають та вдосконалюють свої системи мотивації персоналу. Ці системи базуються на багаторічному досвіді та враховують культурні особливості різних країн, що дозволяє створювати ефективні механізми стимулювання працівників.

Європейський підхід до мотивації персоналу характеризується комплексністю та орієнтацією на довгострокову перспективу. Він враховує не лише матеріальні аспекти, але й приділяє значну увагу нематеріальним стимулам, таким як професійний розвиток, баланс між роботою та особистим життям, соціальна відповідальність компанії.

Міжнародні підходи до формування систем мотивації персоналу характеризуються високим рівнем соціальної орієнтованості та прагненням до балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю. Розглянемо основні моделі мотивації, що застосовуються в провідних європейських країнах: німецьку, французьку та шведську.

Німецька модель мотивації характеризується високим рівнем залученості персоналу та довгостроковою орієнтацією. Система пожиттєвого найму забезпечує низький рівень плинності кадрів та стабільність трудових відносин. Однак ця модель може призводити до складнощів при впровадженні змін та зниження гнучкості управління.

Французька модель відрізняється високою диференціацією оплати праці та прозорістю системи оцінювання. Вона стимулює індивідуальні досягнення та особистий розвиток працівників, забезпечуючи можливості для кар'єрного зростання. Проте ця система може створювати конкуренцію між працівниками та бути складною в адмініструванні [26, с. 180-185].

Таблиця 1.3 – Ключові елементи європейських систем мотивації персоналу

Країна	Основні принципи	Інструменти мотивації
Німеччина	- Співучасть в управлінні	- Представництво працівників у наглядових
	- Соціальне партнерство	радах
		- Колективні договори
Франція	- Індивідуалізація оплати праці	- Програми участі в прибутках
	- Комплексна оцінка праці	- Індивідуальні бонуси
		- Балова система оцінки праці
Швеція	- Солідарна заробітна плата	- Гнучкі графіки роботи
	- Активна соціальна політика	- Обмеження розриву в оплаті праці
	- Колективізм	- Розширені соціальні гарантії
		- Програми підтримки сім'ї

Джерело: узагальнено автором на основі [26, с. 190-195]

Шведська модель акцентує увагу на низькій диференціації доходів та високому рівні соціального захисту. Вона забезпечує баланс роботи та особистого життя, стимулює зміну праці та підтримує політику «повної зайнятості», що призводить до високої соціальної стабільності та низького рівня безробіття. Однак така система може знижувати трудову мотивацію та створювати високе податкове навантаження.

Кожна з цих моделей має свої унікальні особливості, переваги та недоліки, які необхідно враховувати при адаптації цих підходів до умов конкретного підприємства. Всі вони спрямовані на створення сприятливого робочого середовища та забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю.

Корпоративні університети стали ключовим елементом системи розвитку та мотивації персоналу в багатьох європейських компаніях. Вони пропонують не лише традиційні навчальні програми, але й інноваційні формати навчання:

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) для навчання. Компанія Volkswagen використовує VR-технології для навчання співробітників складанню автомобілів, що підвищує ефективність навчання на 30% [21, с. 123].

Мікронавчання та мобільні додатки. Наприклад, L'Oréal впровадила платформу MyLearning, яка пропонує короткі навчальні модулі, доступні з мобільних пристроїв [43].

Персоналізовані траєкторії навчання на основі аналізу даних. Siemens використовує штучний інтелект для створення індивідуальних планів розвитку співробітників [72, с. 201].

Програми well-being в європейських компаніях стають все більш комплексними та охоплюють різні аспекти життя співробітників:

Ментальне здоров'я. Компанія Barclays впровадила програму «This is Me», яка включає тренінги з управління стресом, медитації та підтримку психологів [5, с. 156].

Фінансове благополуччя. Nestlé пропонує своїм співробітникам фінансові консультації та програми фінансової грамотності [59, с. 234].

Соціальне благополуччя. Danone організовує «Дні співтовариства», коли співробітники можуть присвятити робочий день волонтерству [15, с. 98].

Гнучкі умови праці. Компанія Vodafone впровадила політику «Better Balance», яка дозволяє співробітникам обирати гнучкий графік роботи [60, с. 167].

Екологічні ініціативи як елемент мотивації персоналу набувають все більшого значення:

Програми заохочення екологічної поведінки. Наприклад, Schneider Electric впровадила систему бонусів за досягнення цілей сталого розвитку для всіх співробітників [65, с. 145].

Зелені офіси. Компанія Philips створила «розумну будівлю» The Edge в Амстердамі, яка використовує на 70% менше електроенергії, ніж звичайні офіси, що підвищує задоволеність співробітників умовами праці [66, с. 201].

Корпоративний екологічний волонтеріат. Adidas організовує регулярні акції з прибирання пляжів та парків, в яких беруть участь співробітники компанії [1, с. 87].

Екологічна освіта. Unilever проводить регулярні тренінги та воркшопи для співробітників з питань сталого розвитку та екологічної відповідальності [36, с. 234].

Ці інноваційні методи мотивації не лише підвищують залученість та продуктивність персоналу, але й сприяють формуванню позитивного іміджу компаній як відповідальних роботодавців. За даними дослідження Gallup, європейські компанії, які впроваджують комплексні програми розвитку та благополуччя персоналу, демонструють на 21% вищу прибутковість порівняно з конкурентами [26, с. 112].

Особливості застосування європейських підходів в українських реаліях потребують ретельного аналізу та адаптації до місцевих умов. Ключовими аспектами, які необхідно враховувати, є адаптація до місцевого менталітету, врахування економічних умов та законодавчі обмеження. За дослідженнями О.В. Крушельницької, українські працівники більше цінують стабільність та соціальні гарантії, ніж їхні європейські колеги [44, с. 187], тому при впровадженні,

наприклад, систем гнучкої оплати праці, характерних для французької моделі, необхідно забезпечити чіткі та зрозумілі критерії оцінювання.

Врахування економічних умов є ключовим фактором при адаптації європейських підходів. За даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата в Україні станом на 2023 рік складає близько 15% від середньої зарплати в ЄС [20], що обмежує можливості впровадження деяких високовартісних програм мотивації, поширених в європейських компаніях.

Законодавчі обмеження також відіграють значну роль у можливості застосування європейських підходів до мотивації в Україні. Наприклад, система «співучасті в управлінні», характерна для німецької моделі, не має прямих аналогів в українському законодавстві. За словами А.М. Колота, це вимагає розробки нових механізмів соціального діалогу на підприємствах [37, с. 298].



Рисунок 1.4 – Порівняння систем мотивації в Україні та ЄС

Джерело: узагальнено автором на основі [27, с. 200-205]

Як видно з рис. 1.4, існують суттєві відмінності між системами мотивації в Україні та ЄС, так українські підприємства все ще більше фокусуються на матеріальній мотивації, тоді як європейські компанії прагнуть до балансу матеріальних і нематеріальних стимулів.

Незважаючи на ці виклики, впровадження елементів європейських систем мотивації може принести значні переваги українським підприємствам. За дослідженнями В.М. Данюка, компанії, які адаптували європейські практики мотивації, демонструють на 15-20% вищу продуктивність праці [19].

Для успішної адаптації європейських підходів до мотивації в українських реаліях необхідно:

Проводити регулярні дослідження мотиваційних преференцій українських працівників.

Розробляти гібридні системи мотивації, які поєднують кращі європейські практики з урахуванням місцевої специфіки.

Поступово впроваджувати інноваційні методи мотивації, починаючи з пілотних проектів.

Інвестувати в розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінності сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Важливо зазначити, що процес адаптації європейських підходів до мотивації персоналу в українських компаніях має бути поступовим та виваженим. Це дозволить уникнути можливих ризиків та забезпечити ефективне впровадження нових практик. Крім того, необхідно постійно моніторити результати впроваджених змін та бути готовими до їх корегування відповідно до реакції персоналу та змін у зовнішньому середовищі. Такий гнучкий підхід допоможе українським підприємствам створити дійсно ефективні системи мотивації, які враховуватимуть як кращі європейські практики, так і особливості національного бізнес-середовища.

## Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз основ удосконалення систем мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку підприємства дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що ефективна система мотивації персоналу є ключовим елементом управління сучасним підприємством. Вона включає матеріальні, нематеріальні та соціальні компоненти, які у комплексі впливають на продуктивність праці, лояльність працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Використання інноваційних підходів, таких як гейміфікація, індивідуалізація мотивації та система грейдів, дозволяє створити комплексну систему стимулювання, яка враховує різноманітні потреби працівників та підвищує їх залученість й ефективність.

2. Виявлено, що забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності. Ключову роль у цьому процесі відіграє ефективна система мотивації персоналу, яка підвищує продуктивність праці, сприяє реалізації екологічних ініціатив та соціальних програм. Аналіз факторів впливу та використання збалансованої системи показників дозволяють підприємствам адаптуватися до змін та досягати довгострокових конкурентних переваг.

3. Доведено, що процес адаптації європейських підходів до мотивації персоналу в українських компаніях має бути поступовим та виваженим, що дозволить уникнути можливих ризиків та забезпечити ефективне впровадження нових практик. Крім того, необхідно постійно проводити моніторинг результатів впроваджених змін та бути готовими до їх корегування відповідно до реакції персоналу та змін у зовнішньому середовищі. Такий гнучкий підхід допоможе українським підприємствам створити дійсно ефективні системи мотивації, які враховуватимуть як кращі європейські практики, так і особливості національного бізнес-середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПРАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

#### 2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта системи управління ПРАТ «Хорольський механічний завод»

Приватне акціонерне товариство «Хорольський механічний завод» (ПРАТ «ХМЗ») є одним з провідних підприємств машинобудівної галузі України, що спеціалізується на виробництві обладнання для агропромислового комплексу. Завод має багату історію та значний досвід у виробництві високоякісного обладнання для зернопереробної, комбікормової та олійножирової промисловості.

ПРАТ «Хорольський механічний завод» засновано в грудні 1939 року в місті Хорол Полтавської області. За більш ніж 80 років підприємство пройшло шлях від невеликого заводу з виготовлення деталей для пенькоджутової промисловості до сучасного високотехнологічного виробництва.

ПРАТ «Хорольський механічний завод» сьогодні є лідером у виробництві обладнання для агропромислового комплексу України, постійно модернізуючи виробництво та розширюючи асортимент продукції. Основні напрямки діяльності підприємства охоплюють:

Обладнання для зберігання та очищення зерна.

Устаткування для виробництва борошна та круп.

Техніка для виготовлення комбікормів.

Обладнання для олійножирової промисловості.

Устаткування для виробництва насінневих матеріалів.

Комплексні лінії та заводи «під ключ».

Автоматизація процесів у харчовій промисловості.

Завод активно впроваджує інновації, розробляючи нові продукти, такі як вібросепаратор із натяжними ситами, що демонструє значні переваги порівняно з аналогами.

Якість продукції ПрАТ «ХМЗ» підтверджена міжнародними сертифікатами ISO, EAC, PCT та EC Declaration of Conformity. Виробництво оснащено передовим обладнанням від світових лідерів (Bestronic, Trumpf, Kawasaki, DMG MORI), що забезпечує високу точність та якість виготовлення продукції, відповідаючи найвищим світовим стандартам.

ПрАТ «Хорольський механічний завод» значно розширило географію поставок своєї продукції за останні роки, успішно адаптуючись до змін на міжнародному ринку. Підприємство експортує обладнання до країн Європейського Союзу, Східної Європи, Центральної Азії, Кавказу та Північної Америки.

Серед ключових іноземних клієнтів ПрАТ «ХМЗ» у 2023 році: Maismuehle Landolt (Швейцарія); Oil Press GmbH & Co.KG (Німеччина); Danube Oil Company та Garma-Grup (Молдова); LLP Kaztec Almaty P. та Industrial Parts (Казахстан); Agrosistemu Servisas та UAB «Agrosistemas» (Литва); GCS Solutions Inc (США); ОАО «Геочкай-шараб» (Азербайджан); IZVIK MAKINA (Туреччина); Vilagro Tehnika (Румунія); SIA VOKA (Латвія).

На внутрішньому ринку України важливими партнерами залишаються НВО «АГРО-СИМО-МАШБУД» та ПрАТ «Харківпродмаш».

Вихід на ринок США та співпраця з GCS Solutions Inc відкриває нові перспективи для розширення експорту на північноамериканський ринок. Підприємство успішно диверсифікувало експортні потоки, компенсувавши втрату ринку Росії за рахунок посилення позицій в ЄС та Центральній Азії. Активна участь у міжнародних галузевих виставках та форумах сприяє подальшому розширенню клієнтської бази та зміцненню позицій на глобальному ринку обладнання для агропромислового комплексу.

Система управління підприємства відзначається чіткістю та структурованістю, повністю відповідаючи вимогам українського законодавства щодо акціонерних товариств. Організаційна структура ПрАТ «ХМЗ» побудована

відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» та включає всі необхідні органи управління. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які проводяться щорічно та вирішують найважливіші питання діяльності товариства. Наглядова рада, що обирається Загальними зборами акціонерів, здійснює захист прав акціонерів та контроль за діяльністю Правління. Виконавчим органом є Правління на чолі з Головою правління, яке здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства.

Організаційна структура ПрАТ «ХМЗ» (рис. 2.1) представляє собою лінійно-функціональну модель, яка забезпечує ефективний розподіл обов'язків та швидке прийняття рішень, підтримуючи високий рівень спеціалізації функціональних підрозділів. Правлінню підпорядковуються два заступники: з маркетингу і правової роботи та другий заступник голови правління. Ключові підрозділи включають відділи маркетингу, технічний, виробничий, матеріально-технічного постачання, бухгалтерію, відділи організації праці, кадрів, охорони праці та відділ головного енергетика.

Особлива увага на підприємстві приділяється питанням охорони праці та промислової безпеки. Відділ охорони праці ПрАТ «ХМЗ» забезпечує комплексний підхід до створення безпечних умов праці та запобігання виробничого травматизму. На підприємстві впроваджена система управління охороною праці відповідно до вимог ISO 45001:2018, що включає регулярні інструктажі, навчання персоналу, оцінку ризиків на робочих місцях та контроль за дотриманням вимог безпеки. Щорічно проводиться атестація робочих місць за умовами праці, за результатами якої розробляються та впроваджуються заходи з покращення умов праці. У 2023 році на заходи з охорони праці було витрачено понад 3,5 млн грн, що дозволило значно знизити рівень виробничого травматизму та професійних захворювань.

Комунікаційна політика підприємства спрямована на ефективну взаємодію з усіма стейкхолдерами та забезпечення прозорості діяльності, використовуючи різноманітні канали комунікації.

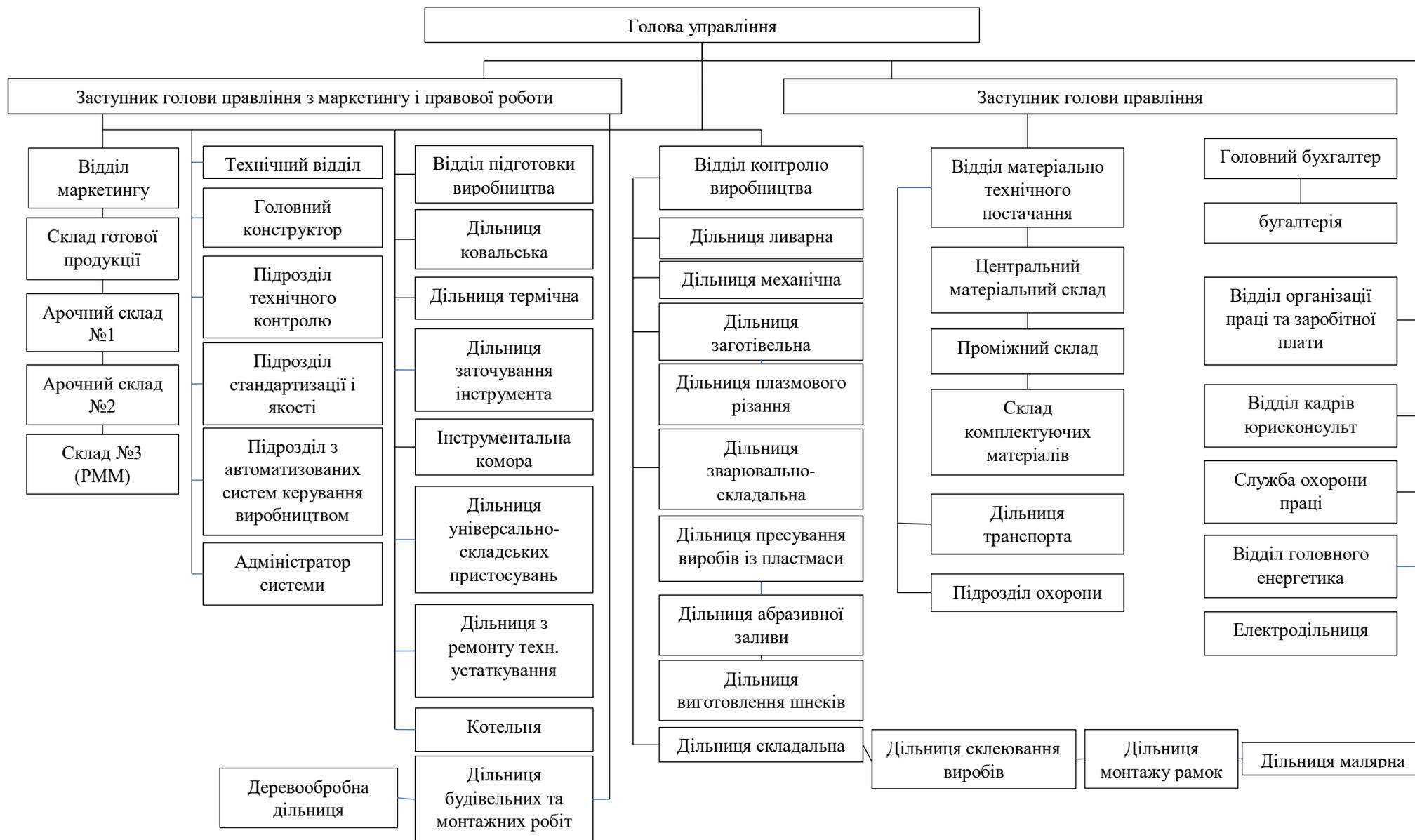


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Для всебічного аналізу позиції підприємства на ринку та визначення перспектив розвитку, проведено PEST-аналіз для виявлення політичних, економічних, технологічних та соціальних факторів впливу на діяльність підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – PEST – аналіз ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Державна політика підтримки вітчизняного машинобудування	0,3	4	1,2	1. Зміна споживчих переваг та вимог до продукції	0,3	4	1,2
2. Зміни в законодавстві щодо регулювання діяльності підприємств	0,2	3	0,6	2. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	0,3	4	1,2
3. Політична нестабільність в країні	0,3	4	1,2	3. Зростання вимог до умов праці та соціального забезпечення	0,2	3	0,6
4. Євроінтеграційні процеси та вихід на нові ринки	0,2	3	0,6	4. Підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників	0,2	2	0,4
	1	3,5	3,6		1	3,25	3,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Нестабільність курсу національної валюти	0,3	4	1,2	1. Розвиток інноваційних технологій у машинобудуванні	0,3	4	1,2
2. Зростання цін на енергоносії та сировину	0,3	4	1,2	2. Автоматизація виробничих процесів	0,3	3	0,9
3. Зниження платоспроможності споживачів	0,2	3	0,6	3. Поява нових матеріалів та технологій обробки	0,2	3	0,6
4. Розвиток експортного потенціалу	0,2	2	0,4	4. Зростання вимог до енергоефективності та екологічності виробництва	0,2	3	0,6
	1	3,25	3,4		1	3,25	3,3

Проведений PEST-аналіз виявив, що на ПрАТ «Хорольський механічний завод» мають вплив наступні фактори: політичні фактори мають найвищу оцінку (3,6), підкреслюючи важливість державної підтримки та політичної ситуації. Економічні та соціальні фактори (3,4) відображають виклики нестабільності валюти, зростання цін, зміни споживчих переваг та кадрові питання. Технологічні фактори (3,3) залишаються критичними для конкурентоспроможності, вимагаючи інвестицій в інновації.

Для оцінки внутрішнього потенціалу та слабкостей підприємства проведено SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – SWOT-аналіз ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент продукції</li> <li>2. Висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами</li> <li>3. Сучасне виробниче обладнання</li> <li>4. Інноваційний підхід до розробки нових продуктів</li> <li>5. Висока фінансова стійкість підприємства</li> <li>6. Кваліфікований персонал</li> <li>7. Вигідне географічне розташування</li> <li>8. Наявність власних конструкторських розробок</li> <li>9. Позитивна репутація на ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня маркетингова активність</li> <li>2. Обмежена присутність на міжнародних ринках</li> <li>3. Висока енергоємність виробництва</li> <li>4. Недостатньо розвинена система післяпродажного обслуговування</li> <li>5. Залежність від імпортних комплектуючих</li> </ol>
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення експорту продукції</li> <li>2. Диверсифікація виробництва</li> <li>3. Впровадження енергоефективних технологій</li> <li>4. Участь у державних програмах підтримки вітчизняного машинобудування</li> <li>5. Розвиток сервісного обслуговування</li> <li>6. Створення спільних підприємств з іноземними партнерами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках</li> <li>2. Нестабільність економічної та політичної ситуації в країні</li> <li>3. Зростання цін на сировину та енергоносії</li> <li>4. Зниження платоспроможності споживачів</li> <li>5. Зміни в законодавстві, що регулює діяльність підприємства</li> <li>6. Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці</li> <li>7. Технологічні зміни, що можуть зробити продукцію застарілою</li> </ol>

SWOT-аналіз демонструє, що ПрАТ «Хорольський механічний завод» має значні конкурентні переваги, такі як широкий асортимент високоякісної продукції, сучасне виробниче обладнання та інноваційний підхід до розробки нових продуктів. Однак, виявлені слабкі сторони, зокрема недостатня маркетингова активність та обмежена присутність на міжнародних ринках, потребують особливої уваги. Для більш детального аналізу взаємозв'язку між внутрішніми факторами та зовнішнім середовищем була розроблена матриця SWOT-аналізу, яка представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Внутрішнє середовище організації	Зовнішнє середовище	
	Можливості (6)	Зарози (7)
Сильні сторони (9)	ПОЛЕ «СiМ» - 15 балів	ПОЛЕ «СiЗ» - 16 балів
Слабкі сторони (5)	ПОЛЕ «СЛМ» - 11 балів	ПОЛЕ «СЛЗ» - 12 балів

На основі PEST-аналізу та SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Хорольський механічний завод» має сильну ринкову позицію, але стикається з викликами зовнішнього середовища та внутрішніми обмеженнями. При цьому особливої уваги потребує аналіз кадрового потенціалу підприємства як ключового фактору забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах господарювання.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр. ПрАТ «ХМЗ»

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2023 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	35	12,5	33	12,2	30	12,3	-0,20	0,12
у тому числі:								
Керівники	10	3,6	10	3,7	9	3,7	0,12	0,00
Спеціалісти	12	4,3	11	4,1	11	4,5	0,22	0,45
Технічні працівники	13	4,6	12	4,4	10	4,1	-0,54	(0,33)
Виробничий	245	87,5	238	87,8	214	87,7	0,20	(0,12)
Разом	280	100	271	100	244	100	x	x

Аналіз даних щодо структури персоналу демонструє виважену кадрову політику підприємства. При загальному скороченні чисельності працівників з 280 до 244 осіб зберігається оптимальне співвідношення управлінського та виробничого персоналу. Частка управлінського персоналу залишається стабільною

на рівні 12,3%, що забезпечує ефективне управління виробничими процесами. Особливо важливим є зростання частки спеціалістів з 4,3% до 4,5% при одночасній оптимізації чисельності технічних працівників, що свідчить про підвищення професійного рівня кадрового складу.

Отже, ПрАТ «Хорольський механічний завод» є одним із провідних підприємств машинобудівної галузі в Україні, спеціалізуючись на виробництві сільськогосподарської техніки та устаткування. Управлінська структура заводу побудована за класичною вертикальною моделлю, де центральне місце займає керівництво підприємства, яке забезпечує стратегічне планування та загальний контроль за діяльністю заводу. Під керівництвом голови управління функціонують різні служби та відділи, кожен має чітко окреслені завдання та обов'язки, що дозволяє забезпечувати ефективне виконання виробничих планів і підтримувати високий рівень якості продукції.

Взаємозв'язок між працівниками, службами та відділами заводу характеризується добре налагодженими комунікаційними каналами та командною роботою. Виробничі підрозділи працюють у тісній співпраці з управлінськими та інженерними службами, що дозволяє швидко вирішувати технічні та організаційні питання. Наприклад, відділ матеріально-технічного постачання координує свою роботу з виробничими цехами для своєчасного забезпечення матеріалами, тоді як служба контролю виробництва забезпечує дотримання всіх стандартів на всіх етапах виробничого процесу. Така інтеграція між різними рівнями та відділами сприяє підвищенню продуктивності, а також підтримці ефективної системи контролю за процесами на ПрАТ «Хорольський механічний завод».

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Для аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Хорольський механічний завод» використано фінансову звітність за 2021-2023 роки (форми № 1 «Баланс» та

№ 2 «Звіт про фінансові результати»), а також дані планової документації та оперативної звітності.

Для детального аналізу майнового стану ПрАТ «Хорольський механічний завод» розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства (Додаток Г.1).

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2021-2023 роки показав значні зміни в структурі та обсягах капіталу підприємства. Загальна вартість активів демонструє стабільне зростання, збільшившись з 541 284 тис. грн у 2021 році до 726 680 тис. грн у 2023 році, що відображає суттєвий приріст на 34,25% за три роки, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та може вказувати на його активний розвиток.

Для більш детального розуміння змін у структурі активів підприємства, розглянемо динаміку необоротних та оборотних активів, представлену на рис. 2.2.

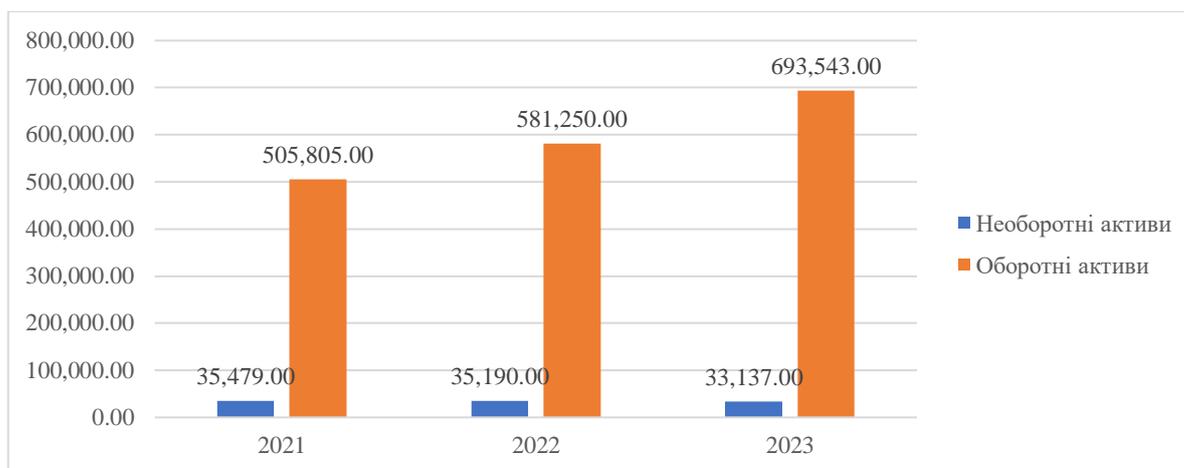


Рисунок 2.2. – Динаміка структури активів ПрАТ «Хорольський механічний завод», тис. грн.

Структура активів підприємства зазнала суттєвих змін, так необоротні активи показали незначне зменшення: з 35 479 тис. грн у 2021 році до 33 137 тис. грн у 2023 році, що становить зниження на 6,6%. Ця тенденція може бути пов'язана зі зносом основних засобів, їх вибуттям або переоцінкою. Варто зазначити, що хоча зменшення необоротних активів може здаватися негативним явищем, воно не

завжди є таким, особливо якщо супроводжується оптимізацією використання наявних ресурсів.

Натомість, оборотні активи демонструють значне зростання: з 505 805 тис. грн у 2021 році до 693 543 тис. грн у 2023 році, збільшившись на 37,12%. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про підвищення ліквідності ПрАТ «Хорольський механічний завод» та його здатності швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Зростання оборотних активів може бути результатом ефективного управління запасами, оптимізації дебіторської заборгованості або збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Для більш детального аналізу змін у структурі оборотних активів, розглянемо рис. 2.3.

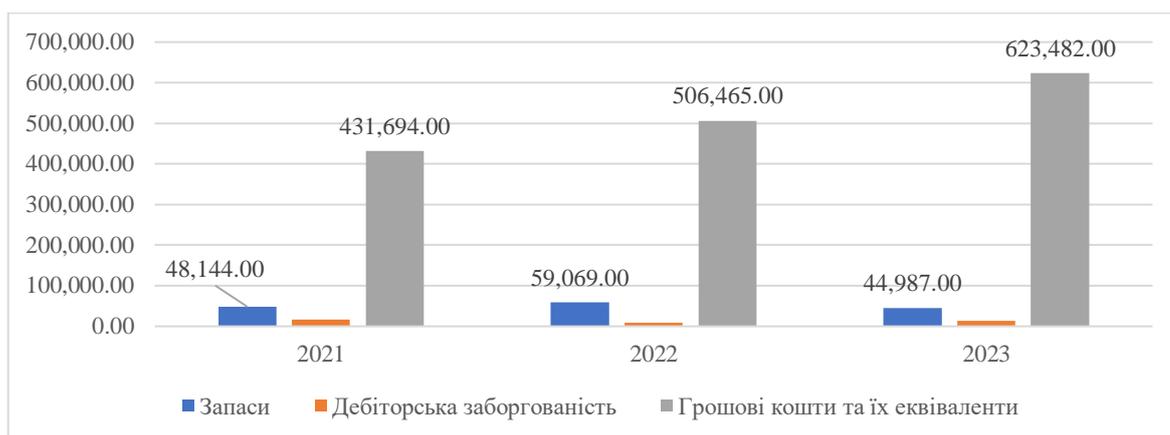


Рисунок 2.3. – Зміна структури оборотних активів ПрАТ «Хорольський механічний завод», тис. грн.

Аналізуючи структуру оборотних активів, можна відзначити, що у 2022 році спостерігалось зростання запасів до 59 069 тис. грн, що могло бути пов'язано з підготовкою до збільшення обсягів виробництва або реакцією на ринкові умови. Однак, у 2023 році відбулося суттєве зменшення запасів до 44 987 тис. грн, що на 23,84% менше порівняно з попереднім роком, що може свідчити про оптимізацію управління запасами та покращення ефективності використання оборотних коштів.

Аналіз структури активів ПрАТ «Хорольський механічний завод» виявлено значні зміни та переважно позитивні тенденції. Дебіторська заборгованість

демонструє нестабільну динаміку: зменшення до 8 382 тис. грн у 2022 році та подальше зростання до 13 331 тис. грн у 2023 році, що потребує додаткового аналізу. Особливу увагу привертає суттєве зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 44,43% за три роки, що свідчить про підвищення ліквідності ПрАТ «Хорольський механічний завод».

У структурі необоротних активів спостерігаються різноспрямовані тенденції. Вартість нематеріальних активів зменшилася на 85,43%, тоді як незавершені капітальні інвестиції зросли на 1516,95%, що вказує на активну інвестиційну діяльність. Основні засоби показали тенденцію до зменшення на 19,73%, що може бути пов'язано з оновленням або оптимізацією структури виробничих фондів.

Загальна сума зобов'язань зросла на 6,16% за три роки, при цьому всі зобов'язання є поточними. Структура власного капіталу демонструє позитивну динаміку із зростанням на 40,05%, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Особливо варто відзначити значне зростання нерозподіленого прибутку на 160,23%, що вказує на ефективність діяльності та реінвестування прибутку в розвиток бізнесу.

Первісна вартість основних засобів зросла на 9,73%, що свідчить про постійне оновлення матеріально-технічної бази. Однак, разом зі зростанням первісної вартості, збільшується і знос основних засобів, що детальніше представлено на рис. 2.4.

Як бачимо з рис.2.4, знос основних засобів зріс з 75 506 тис. грн у 2021 році до 92 889 тис. грн у 2023 році, що відображає збільшення на 23,02%. Така динаміка може вказувати на необхідність більш активного оновлення основних засобів у майбутньому для підтримки їх у належному технічному стані.

Аналіз основних засобів ПрАТ «Хорольський механічний завод» показує позитивну динаміку. Середньорічна вартість основних засобів зросла з 104 563,50 тис. грн у 2021 році до 116 921,50 тис. грн у 2023 році, збільшившись на 11,82%, що може свідчити про нарощування виробничих потужностей.

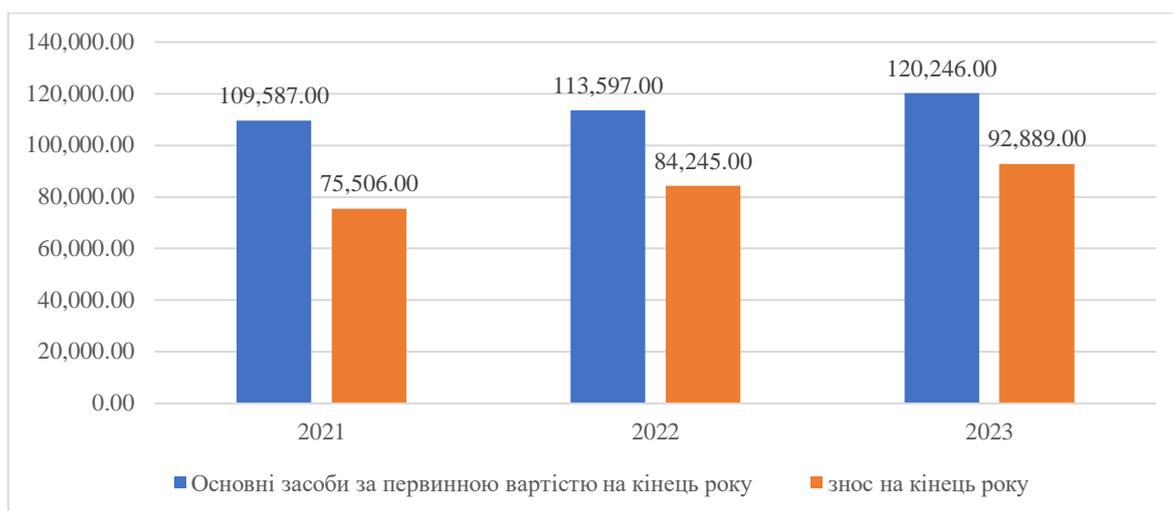


Рисунок 2.4 – Основні засоби та їх знос на ПрАТ «Хорольський механічний завод», тис. грн.

Нематеріальні активи демонструють стабільність первісної вартості, яка залишалася на рівні близько 2 728 тис. грн. Однак, накопичена амортизація нематеріальних активів зросла на 53,55%, що може вказувати на їх активне використання в господарській діяльності.

Оборотні активи показали суттєве зростання на 37,12%, що свідчить про розширення операційної діяльності підприємства. Дебіторська заборгованість демонструє нестабільну динаміку, зростаючи на 59,04% у 2023 році порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі зміною умов розрахунків або розширенням клієнтської бази. Середні залишки оборотних засобів також показують стабільне зростання на 34,15%, що може вказувати на нарощування виробничих запасів та збільшення обсягів реалізації.

Аналіз економічних та фінансових результатів ПрАТ «Хорольський механічний завод» показав нестійку динаміку чистого доходу від реалізації продукції.

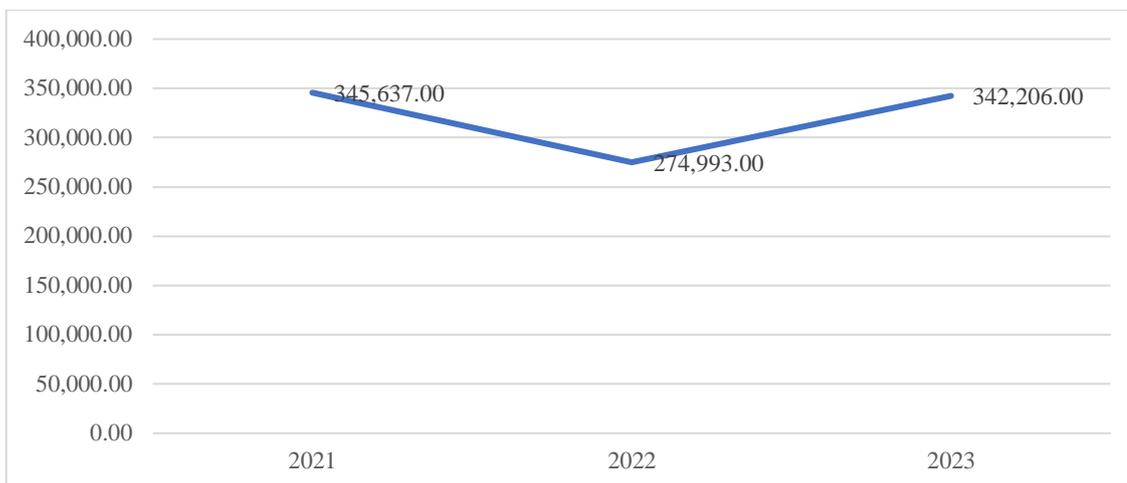


Рисунок 2.5. –Динаміка чистого доходу ПрАТ «Хорольський механічний завод», тис. грн.

Як видно з рис. 2.5, чистий дохід підприємства показав нестабільну динаміку. У 2021 році він становив 345 637 тис. грн, потім знизився до 274 993 тис. грн у 2022 році, а в 2023 році знову зріс до 342 206 тис. грн. Загалом за три роки спостерігається незначне зменшення на 0,99%, але порівняно з 2022 роком відбулося суттєве зростання на 24,44%. Така динаміка може бути пов'язана з коливаннями ринкової кон'юнктури та адаптацією підприємства до нових економічних умов.

Собівартість реалізованої продукції також демонструє коливання: у 2021 році вона складала 255 745 тис. грн, знизилась до 217 592 тис. грн у 2022 році, а потім зросла до 232 189 тис. грн у 2023 році. Загальне зменшення за три роки становить 9,21%, що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів та зниження витрат.

Валовий прибуток ПрАТ «Хорольський механічний завод» засвідчив позитивну динаміку, збільшившись з 89 892 тис. грн у 2021 році до 110 017 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 22,39%. Особливо помітне зростання відбулося в 2023 році порівняно з 2022 роком - на 91,66%.

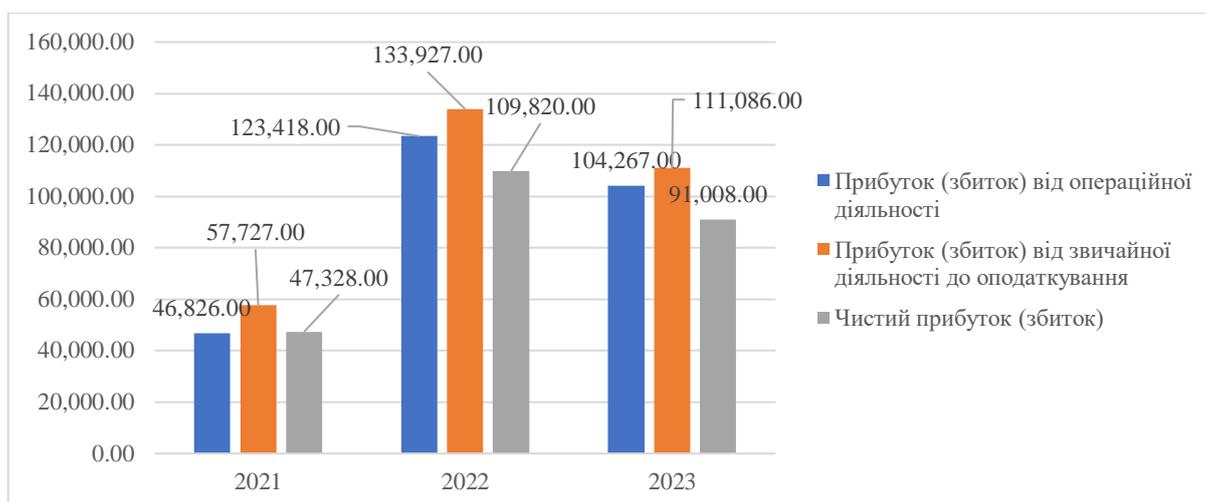


Рисунок 2.6 – Зміна показників ефективності діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод», тис. грн.

Як видно з рис. 2.6, показники ефективності діяльності підприємства демонструють позитивну динаміку. Прибуток від операційної діяльності зріс з 46 826 тис. грн у 2021 році до 104 267 тис. грн у 2023 році, що становить значне збільшення на 122,67%. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування також показав суттєве зростання - з 57 727 тис. грн до 111 086 тис. грн, збільшившись на 92,43%.

Чистий прибуток підприємства зріс з 47 328 тис. грн у 2021 році до 91 008 тис. грн у 2023 році, що відображає приріст на 92,29%, що свідчить про значне підвищення ефективності діяльності підприємства та його здатності генерувати прибуток.

Аналізуючи показники ефективності використання ресурсів, можна відзначити зростання коефіцієнта зносу основних засобів з 0,69 у 2021 році до 0,77 у 2023 році і вказує на необхідність оновлення основних засобів у найближчому майбутньому.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів дещо знизився з 0,73 у 2021 році до 0,54 у 2023 році, що призвело до збільшення середнього періоду обороту оборотних засобів з 495 днів до 671 дня, що свідчить про зниження ефективності використання оборотних коштів і потребує уваги з боку керівництва підприємства.

Коефіцієнт обіговості активів також показав незначне зниження з 0,68 у 2021 році до 0,51 у 2023 році, що вказує на зменшення ефективності використання всіх активів ПрАТ «Хорольський механічний завод».

Отже, фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2021-2023 роки показує стабільне зростання активів підприємства. Загальна вартість активів збільшилася на 34,25%, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Особливо помітно зростання оборотних активів на 37,12%, що підвищує ліквідність підприємства. Однак, необоротні активи зазнали незначного зменшення на 6,6%, що може бути пов'язано зі зносом основних засобів. Загалом, фінансова стійкість підприємства зміцнюється завдяки зростанню власного капіталу на 40,05% та значному приросту нерозподіленого прибутку.

Динаміка доходів від реалізації продукції виявила нестабільність, але після спаду у 2022 році, показники знову зросли у 2023 році на 24,44%, що свідчить про адаптацію підприємства до ринкових змін і відновлення темпів зростання. Валовий прибуток за цей період збільшився на 22,39% і вказує на успішні заходи щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва. Проте, динаміка зниження ефективності використання оборотних коштів потребує подальшої уваги з боку керівництва для підтримки високої операційної ефективності.

### 2.3. Оцінка існуючої системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Система мотивації персоналу на ПрАТ «Хорольський механічний завод» базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності кадрового складу. Основу матеріальної мотивації складає система оплати праці, яка включає основну та додаткову заробітну плату, а також різноманітні премії та доплати.

Основна заробітна плата на підприємстві формується на базі тарифної системи для виробничого персоналу та схеми посадових окладів для

управлінського складу. Тарифні ставки робітників коливаються від 85 до 175 грн/год залежно від розряду та складності виконуваних робіт. Посадові оклади керівників та спеціалістів встановлюються відповідно до штатного розпису та кваліфікаційних вимог, складаючи від 15000 до 45000 грн на місяць.

Додаткова заробітна плата включає різноманітні надбавки та доплати: за професійну майстерність (10-25% тарифної ставки), за роботу у важких та шкідливих умовах (4-12%), за суміщення професій (до 30% окладу суміщеної посади), за керівництво бригадою (10-15% тарифної ставки). У 2023 році загальний обсяг виплат по надбавках та доплатах склав 8,2 млн грн, що на 12% менше порівняно з 2021 роком через оптимізацію витрат в умовах воєнного стану.

Система преміювання на підприємстві передбачає щомісячні премії за виконання виробничих показників (до 30% окладу), квартальні премії за якість продукції (до 25%), річні бонуси за фінансовими результатами підприємства (1-2 оклади). Окремо виплачуються премії за інноваційні пропозиції та раціоналізаторські рішення.

Для оцінки ефективності системи матеріальної мотивації проведено комплексний аналіз основних показників, представлений у табл. 2.6. Дані свідчать про нерівномірну динаміку заробітної плати та оптимізацію витрат на соціальний пакет в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.5 – Комплексний аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «ХМЗ» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021, %
Середня заробітна плата, грн/міс:				
• Керівники	42 500	38 300	40 000	-5,9
• Спеціалісти	28 400	25 600	27 000	-4,9
• Виробничий персонал	22 200	19 500	21 800	-1,8
Витрати на соціальний пакет, тис. грн	4 850	3 260	4 140	-14,6
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	620	380	450	-27,4
Преміальний фонд, тис. грн	15 400	11 800	13 500	-12,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 234,4	1 014,7	1 156,5	-6,3

Важливою складовою системи мотивації на ПрАТ «Хорольський механічний завод» виступає соціальний пакет. В умовах економічної нестабільності підприємство намагається зберегти ключові соціальні гарантії для працівників. Базовий соціальний пакет включає добровільне медичне страхування, при цьому для виробничого персоналу покривається 60% вартості страховки, а для керівного складу - 85%. На оплату навчання та підвищення кваліфікації в 2023 році виділялось до 12000 грн на одного працівника (зменшення з 15000 грн у 2021 році). Матеріальна допомога надається при народженні дитини (10000 грн), важкому захворюванні (до 25000 грн), втраті близьких родичів (15000 грн). Компенсація оздоровлення збережена, але знижена до 30% вартості путівок (проти 50% у 2021 році).

Систему нематеріальної мотивації було адаптовано до нових умов роботи. Зокрема, впроваджено гнучкий графік роботи для адміністративного персоналу, розширено можливості дистанційного навчання через корпоративну освітню платформу. Збережено традицію відзначення кращих працівників щокварталу з врученням грамот та розміщенням на дошці пошани. Корпоративні заходи проводяться в обмеженому форматі з дотриманням безпекових вимог.

Для оцінки ефективності існуючої системи мотивації на підприємстві було проведено комплексний аналіз ключових показників та анонімне опитування персоналу. Аналіз співвідношення продуктивності праці та заробітної плати показує, що при загальному зниженні продуктивності на 6,3% у 2023 році порівняно з 2021 роком, середня заробітна плата знизилась на 4,2%, що свідчить про порушення принципу випереджаючого зростання продуктивності праці над зростанням оплати праці.

Порівняння рівня оплати праці на підприємстві з середньогалузевими показниками демонструє, що заробітна плата на ПрАТ «ХМЗ» перевищує середню по галузі на 12-15% для виробничого персоналу та на 8-10% для спеціалістів, що є важливим фактором утримання кваліфікованих кадрів.

У грудні 2023 року було проведено анонімне опитування працівників щодо задоволеності системою мотивації, результати якого представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати анонімного опитування щодо задоволеності персоналу системою мотивації

Аспекти системи мотивації	Задоволені, %	Частково задоволені, %	Незадоволені, %	Основні зауваження
Рівень заробітної плати	45	38	17	Недостатня індексація в умовах інфляції
Система преміювання	32	41	27	Непрозорі критерії нарахування премій
Соціальний пакет	58	29	13	Зменшення компенсації оздоровлення
Можливості кар'єрного зростання	39	44	17	Обмежені перспективи для молодих спеціалістів
Умови праці	62	28	10	Потреба в оновленні обладнання
Корпоративна культура	71	22	7	Недостатньо командоутворюючих заходів
Система навчання	47	35	18	Бажання більше зовнішніх тренінгів
Визнання досягнень	53	34	13	Формальний підхід до нагородження

В опитуванні взяло участь 87% працівників підприємства, що свідчить про високу зацікавленість персоналу у вдосконаленні системи мотивації. Найвищий рівень задоволеності спостерігається щодо корпоративної культури (71%) та умов праці (62%), що підтверджує правильність обраного керівництвом курсу на створення комфортного робочого середовища. Водночас, найнижчий рівень задоволеності виявлено щодо системи преміювання (32% повністю задоволених), що пов'язано з недостатньою прозорістю критеріїв нарахування премій та складністю їх досягнення в поточних умовах.

За результатами аналізу анкет працівників сформовано основні напрямки вдосконалення системи мотивації: розробка прозорої системи КРІ, розширення можливостей професійного навчання, перегляд компенсаційного пакету та відновлення програм корпоративного розвитку. Особливу увагу працівники приділяють необхідності індивідуального підходу до оцінки результатів роботи та визначення розміру премій.

Проведений критичний аналіз існуючої системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» виявив ряд суттєвих недоліків. У сфері матеріальної мотивації основною проблемою є недостатня диференціація оплати праці між працівниками різної кваліфікації, що знижує стимули до професійного розвитку. Діюча система преміювання характеризується складністю розрахунків та низькою прозорістю критеріїв оцінки результатів праці, що викликає невдоволення серед працівників. Соціальний пакет, хоча і зберігає базові гарантії, проте був суттєво обмежений через економічну ситуацію.

У системі нематеріальної мотивації найбільш проблемним аспектом є відсутність чітко визначених критеріїв кар'єрного просування. Формування кадрового резерву часто носить формальний характер, а можливості для професійного зростання обмежені. Система навчання та розвитку персоналу потребує оновлення з урахуванням сучасних вимог ринку праці та специфіки дистанційних форматів роботи.

Серед організаційних недоліків системи мотивації слід відзначити надмірну бюрократизацію процесів преміювання, що призводить до затримок у виплатах та зниження їх мотиваційного ефекту. Відсутність індивідуального підходу до мотивації різних категорій персоналу не дозволяє максимально використати потенціал кожного працівника. Система зворотного зв'язку потребує вдосконалення для забезпечення більш ефективної комунікації між керівництвом та персоналом.

Аналіз взаємозв'язку між фінансовою стійкістю підприємства та ефективністю системи мотивації персоналу набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності. Фінансові показники безпосередньо впливають на можливості підприємства щодо підвищення заробітної плати, розширення соціального пакету та інвестицій у розвиток персоналу. З іншого боку, впевненість працівників у фінансовій стабільності підприємства є важливим фактором їх лояльності та мотивації до довгострокової співпраці.

Враховуючи виявлені тенденції в ефективності діяльності та використанні ресурсів, важливо провести більш глибокий аналіз фінансової стійкості та

ліквідності підприємства. Це дозволить оцінити здатність ПрАТ «Хорольський механічний завод» підтримувати свою платоспроможність та фінансову незалежність в умовах змінного ринкового середовища.

Для оцінки фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Хорольський механічний завод» проаналізуємо ключові показники, представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2021- 2023 рр.

Показники	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,83	0,89	0,86	0,33	0,39	0,36
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,17	0,11	0,14	0,33	0,39	0,36
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	1,21	1,12	1,16	0,79	0,88	0,84
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	4,85	8,16	6,39	3,85	7,16	5,39
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,21	0,12	0,16	0,79	0,88	0,84
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	8,58	8,70	13,23	7,78	7,90	12,43
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,82	0,88	0,86	0,32	0,38	0,36
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,92	0,94	0,95	0,42	0,44	0,45
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0	0	0	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0	0	0	x	x	x

Коефіцієнт автономії підприємства демонструє високий рівень фінансової незалежності, значно перевищуючи нормативне значення 0,5 протягом усього періоду (0,83-0,89). Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залишається на низькому рівні (0,11-0,17), що є позитивним показником. Коефіцієнт фінансової залежності знаходиться в межах нормативу ( $< 2$ ), коливаючись від 1,12 до 1,21.

Як видно з рис. 2.7, коефіцієнт фінансування демонструє високі значення (4,85-8,16), що свідчить про здатність підприємства покривати зобов'язання власним капіталом. Коефіцієнт заборгованості залишається низьким (0,12-0,21).

Коефіцієнти забезпеченості запасів та маневреності значно перевищують нормативні значення, вказуючи на високу фінансову стійкість та гнучкість підприємства.

Варто зазначити, що коефіцієнти довгострокового залучення позикових коштів та короткострокової заборгованості дорівнюють нулю протягом усього періоду, що вказує на відсутність довгострокових зобов'язань та переважання поточних зобов'язань у структурі залученого капіталу.

Для більш детального аналізу платоспроможності підприємства розглянемо показники ліквідності, представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	5,34	8,10	6,47	4,34	7,10	5,47
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	4,74	7,18	6,03	4,24	6,68	5,53
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	4,56	7,06	5,90	4,36	6,86	5,70

Аналіз показників ліквідності демонструє надзвичайно високий рівень платоспроможності підприємства. Коефіцієнт покриття значно перевищує нормативне значення протягом усього періоду (5,34-8,10), коефіцієнт швидкої ліквідності також показує високі значення (4,74-7,18), а коефіцієнт абсолютної ліквідності (4,56-7,06) значно перевищує норму, що свідчить про здатність підприємства миттєво погасити всі свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Аналіз фінансових показників ПрАТ «Хорольський механічний завод» демонструє стабільно високий рівень ліквідності та платоспроможності підприємства. Однак, варто зазначити, що надмірно високі показники ліквідності можуть свідчити про неоптимальне використання оборотних активів.

Підприємству рекомендується розглянути можливості більш ефективного використання вільних коштів для подальшого покращення фінансового стану.

Для більш детального аналізу фінансової стійкості підприємства розглянемо узагальнюючі показники, представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Методика розрахунку за балансом	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	Ряд. 1495 – ряд. 1095	413234	513948	595266
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	Н1 + ряд. 1595	413234	513948	595266
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	Н2 + ряд.1600 + ряд.1610	0	0	0
Запаси – Н4	Ряд. 1100	48144	59069	44987
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	Н1-Н4	365090	454879	550279
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	Н2-Н4	365090	454879	550279
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	Н3-Н4	-48144	-59069	-44987

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості, представлених у таблиці 2.7, демонструє стабільно високий рівень власних обігових коштів для формування запасів. Показник Н1 зріс з 413234 тис. грн у 2021 році до 595266 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне збільшення фінансової автономії підприємства. Ідентичність показників Н1 та Н2 протягом усього періоду вказує на відсутність довгострокових позикових коштів у структурі фінансування, підтверджуючи високий рівень фінансової незалежності ПрАТ «Хорольський механічний завод».

Отже, система мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» базується на комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів. Основною складовою матеріальної мотивації є система оплати праці, яка включає основну заробітну плату, доплати та премії. Хоча підприємство пропонує конкурентоспроможну зарплату, особливо для виробничого персоналу, частина працівників вказує на недостатню індексацію заробітної плати в умовах інфляції. Система преміювання також має певні недоліки через непрозорість критеріїв, що викликає певне невдоволення серед співробітників.

Нематеріальні стимули включають корпоративну культуру, можливості навчання та кар'єрного розвитку. Важливим фактором є підтримка позитивного робочого середовища, що відзначили більшість працівників. Проте система кар'єрного зростання обмежена, що особливо помітно для молодих спеціалістів, які вказують на недостатні можливості для професійного просування.

Загалом, система мотивації потребує вдосконалення, особливо в частині преміювання та прозорості критеріїв оцінки праці. Поліпшення цих аспектів могло б підвищити задоволеність працівників і стимулювати їх до вищої продуктивності.

Фінансова стійкість та платоспроможність ПрАТ «Хорольський механічний завод» перебувають на високому рівні, що підтверджується зростанням власних обігових коштів та високими показниками ліквідності, що дозволяє підприємству своєчасно виплачувати заробітну плату, премії та підтримувати соціальні програми, що є важливим мотиваційним чинником для працівників. Однак, зниження преміального фонду та оптимізація соціальних витрат через економічну ситуацію можуть негативно впливати на загальну задоволеність персоналу.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи мотивації персоналу та її впливу на сталий розвиток ПрАТ «Хорольський механічний завод» дозволив сформулювати наступні висновки:

1. ПрАТ «Хорольський механічний завод» є одним із провідних підприємств машинобудівної галузі в Україні, спеціалізуючись на виробництві сільськогосподарської техніки та устаткування. Управлінська структура заводу побудована за класичною вертикальною моделлю, де центральне місце займає керівництво підприємства, яке забезпечує стратегічне планування та загальний контроль за діяльністю заводу. Під керівництвом голови управління функціонують різні служби та відділи, кожен має чітко окреслені завдання та обов'язки, що дозволяє забезпечувати ефективне виконання виробничих планів і підтримувати високий рівень якості продукції.

2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2021-2023 роки показує стабільне зростання активів підприємства. Динаміка доходів від реалізації продукції виявила нестабільність, але після спаду у 2022 році, показники знову зросли у 2023 році на 24,44%, що свідчить про адаптацію підприємства до ринкових змін і відновлення темпів зростання. Валовий прибуток за цей період збільшився на 22,39% і вказує на успішні заходи щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва. Проте, динаміка зниження ефективності використання оборотних коштів потребує подальшої уваги з боку керівництва для підтримки високої операційної ефективності.

3. Аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» показав, що хоча підприємство пропонує конкурентоспроможну зарплату, особливо для виробничого персоналу, частина працівників вказує на недостатню індексацію заробітної плати в умовах інфляції. Система преміювання також має певні недоліки через непрозорість критеріїв, що викликає певне невдоволення серед співробітників. Загалом, система мотивації потребує вдосконалення, особливо в частині преміювання та прозорості критеріїв оцінки праці. Поліпшення цих аспектів могло б підвищити задоволеність працівників і стимулювати їх до вищої продуктивності.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

### 3.1. Стратегічні напрями удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод»

На основі проведеного у другому розділі аналізу діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод» та виявлених проблем у системі мотивації персоналу, можна запропонувати стратегічні напрями її вдосконалення. Критичний аналіз фінансово-економічних показників та системи мотивації персоналу ПрАТ «ХМЗ» за 2021-2023 роки виявив ряд системних проблем, що потребують комплексного вирішення. Зокрема, спостерігається суттєве зниження мотиваційних виплат - загальний фонд оплати праці скоротився з 125,28 млн грн до 115,41 млн грн, при цьому найбільшого скорочення зазнали надбавки та доплати, які зменшились з 13,9% до 6,4% у структурі фонду оплати праці.

Особливо важливо відзначити, що така негативна динаміка відбувається на фоні зростання фінансових показників підприємства. За аналізований період чистий прибуток зріс на 92,29%, а нерозподілений прибуток збільшився на 160,23% і досяг 32,92 млн грн, що свідчить про наявність достатніх фінансових ресурсів для вдосконалення системи мотивації персоналу.

Діюча система преміювання на підприємстві характеризується відсутністю чітких, прозорих та зрозумілих для працівників критеріїв оцінки результативності праці. Спостерігається слабкий зв'язок між трудовим внеском працівника та розміром винагороди, що призводить до зниження мотивації та продуктивності праці. Недостатня диференціація преміальних виплат між працівниками різної кваліфікації та переважно суб'єктивний характер оцінки ефективності роботи

створюють атмосферу несправедливості та знижують зацікавленість у професійному розвитку.

Проведений аналіз конкурентоспроможності заробітних плат показав суттєве відставання рівня оплати праці на ПрАТ «ХМЗ» від ринкового - на 15-20% для керівних посад та висококваліфікованих спеціалістів. Така ситуація призводить до зниження привабливості підприємства для молодих талановитих фахівців та створює серйозні ризики відтоку кваліфікованих кадрів до конкурентів. Підтвердженням цього є високий рівень плинності кадрів, який у 2023 році склав 12% (29 осіб), що значно перевищує оптимальний рівень у 5%.

Для вирішення виявлених проблем пропонується впровадження комплексної системи мотивації на основі ключових показників ефективності (KPI). Така система дозволить забезпечити прозорий та об'єктивний механізм оцінки результатів праці, встановити чіткий зв'язок між результативністю та винагородою, підвищити зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства та оптимізувати витрати на оплату праці.

Впровадження нової системи мотивації безумовно потребує значних фінансових ресурсів, проте фінансовий стан ПрАТ «Хорольський механічний завод» дозволяє здійснити такі інвестиції в персонал. Основним джерелом фінансування виступає нерозподілений прибуток підприємства, який станом на кінець 2023 року склав 32,92 млн грн та демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду.

Важливим фактором економічної доцільності впровадження нової системи мотивації є потенційна економія від зниження плинності кадрів. При досягненні цільового рівня плинності у 5% (оптимальний показник для промислових підприємств), підприємство зможе щорічно економити близько 4,8 млн грн. Цей розрахунок базується на фактичних витратах підприємства на підбір та адаптацію нових працівників, які в середньому складають 45000 грн на одну особу.

Окрім прямої економії на витратах з управління персоналом, впровадження ефективної системи мотивації створить передумови для суттєвого підвищення операційної ефективності підприємства. За експертними оцінками та досвідом

впровадження подібних систем на інших промислових підприємствах, можна очікувати зростання продуктивності праці, що забезпечить додатковий дохід у розмірі 41,1 млн грн. Підвищення якості роботи та відповідальності персоналу дозволить знизити рівень браку та виробничих втрат, що принесе економію близько 2,8 млн грн. Додатковий економічний ефект у розмірі 5,4 млн грн очікується від оптимізації бізнес-процесів завдяки підвищенню мотивації працівників до вдосконалення виробничих операцій.

Для практичної реалізації запропонованих змін розроблено систему матеріальної мотивації персоналу ПрАТ «ХМЗ» на 2024-2025 роки (табл. 3.1), яка передбачає диференційований підхід до різних категорій працівників та встановлює чіткий зв'язок між результатами роботи та рівнем винагороди.

Таблиця 3.1 – Пропонована система матеріальної мотивації персоналу ПрАТ «ХМЗ» на 2024-2025 рр.

Категорія персоналу	Поточний середній дохід 2023	Пропонований базовий оклад	Квартальна премія	Річний бонус	Загальний можливий дохід 2024	Приріст, %
Керівники вищої ланки (9 осіб):						
Генеральний директор	65000	85000	75% (EBITDA > 15%)	150%	276250	325%
Технічний директор	55000	75000	60% (KPI > 90%)	120%	225000	309%
Фінансовий директор	52000	72000	60% (ROE > 20%)	120%	216000	315%
Керівники середньої ланки (11 осіб):						
Начальники цехів	38000	48000	40%	80%	105600	178%
Головні спеціалісти	35000	45000	35%	70%	92250	164%
Виробничий персонал (214 осіб):						
Висококваліфіковані робітники	25000	32000	25%	40%	52800	111%
Кваліфіковані робітники	21800	28000	20%	30%	42000	93%
Допоміжний персонал	15000	20000	15%	20%	27000	80%

Запропонована система включає не лише підвищення базових окладів, але й впровадження прозорої системи квартальних премій та річних бонусів, розмір яких

безпосередньо залежить від досягнення конкретних показників ефективності. Для керівників вищої ланки ключовими показниками стануть фінансові результати підприємства в цілому, такі як EBITDA margin (цільове значення більше 15%) та рентабельність власного капіталу (ROE більше 20%). Також важливими є стратегічні показники розвитку - збільшення ринкової частки до 25% та успішна реалізація інвестиційної програми.

Для керівників середньої ланки розроблено систему KPI, яка концентрується на забезпеченні операційної ефективності їх підрозділів та досягненні конкретних виробничих показників. Основним критерієм оцінки стає виконання виробничого плану, де встановлено цільовий показник не менше 95%. Значна увага приділяється оптимізації витрат - передбачено зниження собівартості продукції на 8% через впровадження енергоефективних технологій та раціоналізацію використання матеріальних ресурсів. Важливим показником є забезпечення безперебійності виробничого процесу, що включає мінімізацію позапланових простоїв обладнання та своєчасне проведення планово-попереджувальних ремонтів. Окремим напрямом оцінки стає ефективність управління бюджетом підрозділу, що передбачає оптимальне використання виділених ресурсів та досягнення запланованих фінансових показників.

Для виробничого персоналу запропоновано систему мотивації, що базується на щоденних показниках ефективності їх роботи. Ключовим індикатором стає виконання виробничих норм, де встановлено цільовий показник більше 100%, що стимулює працівників до підвищення продуктивності праці. Особлива увага приділяється якості продукції - впроваджується жорсткий контроль рівня браку, який не повинен перевищувати 1,5%. Для стимулювання бережливого виробництва встановлено показники економії ресурсів з цільовим значенням більше 5% від нормативів. Обов'язковою умовою преміювання стає дотримання всіх вимог охорони праці та техніки безпеки, що сприяє зниженню виробничого травматизму.

Механізм фінансування запропонованої системи мотивації персоналу розроблено з урахуванням фінансових можливостей підприємства та потенційних джерел додаткових надходжень. Впровадження нової системи передбачається

здійснювати поетапно протягом 2024-2025 років, що дозволить оптимально розподілити фінансове навантаження та забезпечити стабільність виробничих процесів.

На першому етапі впровадження у 2024 році заплановано загальне збільшення фонду оплати праці на 24,6 млн грн. Таке суттєве підвищення стане можливим завдяки комплексу заходів з оптимізації діяльності підприємства. Зокрема, значний економічний ефект очікується від зниження плинності кадрів, що дозволить заощадити 4,8 млн грн на витратах з підбору та навчання персоналу. Підвищення продуктивності праці, обумовлене впровадженням нової системи мотивації, забезпечить додаткові надходження в розмірі 41,1 млн грн. Важливим джерелом фінансування також стане оптимізація операційних витрат, яка принесе економію у розмірі 8,2 млн грн.

Другий етап впровадження системи мотивації, запланований на 2025 рік, передбачає подальше збільшення фонду оплати праці на 18,4 млн грн. Фінансування цього етапу базується на очікуваному зростанні виручки від реалізації продукції на 52,3 млн грн, що стане можливим завдяки підвищенню ефективності роботи вмотивованого персоналу. Додатковим джерелом коштів виступить економічний ефект від оптимізації бізнес-процесів, який оцінюється у 12,5 млн грн.

Для забезпечення комплексного підходу до мотивації персоналу розроблено структуру системи мотивації, яка представлена на рис. 3.1. Дана схема відображає взаємозв'язок між різними елементами системи мотивації та їх вплив на ключові показники діяльності підприємства.

Представлена на рис. 3.1 структура системи мотивації персоналу ПрАТ «ХМЗ» побудована за принципом багаторівневої ієрархії. В центрі схеми розміщено комплексну систему мотивації, візуально представлену у вигляді шестикутника темно-синього кольору, що символізує стабільність та надійність.

Від центрального елемента розходяться три основні напрямки мотивації. Права гілка представляє матеріальну мотивацію, яка включає диференційовану систему базових окладів за шістьма ґрейдами від 20000 до 85000 грн, кварталні

премії за досягнення КРІ у розмірі 15-25% та річні бонуси до 150% від окладу. Ліва гілка відображає систему нематеріальної мотивації, що охоплює програми навчання та розвитку з річним бюджетом 2,5 млн грн, можливості кар'єрного зростання для 25% персоналу та систему визнання досягнень.



Рисунок 3.1 – Структура комплексної системи мотивації персоналу ПрАТ «ХМЗ»

Нижня частина схеми відображає комплексний соціальний пакет підприємства, що включає три рівні медичного страхування. Базовий пакет передбачає покриття основних медичних послуг вартістю 15000 грн на рік, розширений пакет включає додаткові опції та становить 25000 грн, а VIP-пакет вартістю 40000 грн забезпечує максимальне страхове покриття. Система матеріальної допомоги розроблена з урахуванням важливих життєвих подій працівників: при одруженні виплачується 15000 грн, при народженні дитини - 25000 грн, на лікування передбачено виплати до 50000 грн. Для забезпечення комфортних умов праці впроваджено систему компенсаційних виплат, що включає

щомісячну компенсацію витрат на харчування у розмірі 2500 грн, транспортні витрати - 1500 грн та оплату мобільного зв'язку - 500 грн. Взаємозв'язки між елементами системи на схемі позначені різнокольоровими стрілками, що демонструють характер впливу кожного елемента: червоні стрілки вказують на прямий вплив на продуктивність праці, сині відображають формування лояльності персоналу, а зелені підкреслюють внесок у професійний розвиток працівників.

Важливим напрямком удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» є розвиток професійних компетенцій працівників. Проведений аналіз освітньої структури персоналу підприємства виявив певні диспропорції та можливості для покращення. Станом на кінець 2023 року серед 244 працівників підприємства переважають спеціалісти з початковим рівнем вищої освіти - 148 осіб, що становить 60,66% від загальної чисельності. Частка працівників з повною вищою освітою залишається відносно низькою: бакалаврів - 52 особи (21,31%), магістрів - лише 21 особа (8,61%). При цьому 23 працівники (9,43%) мають лише середню освіту.

Особливе занепокоєння викликає негативна динаміка показників професійного розвитку персоналу за останні роки. Кількість працівників, які пройшли перекваліфікацію, зменшилась з 15 до 12 осіб, а учасників програм підвищення кваліфікації - з 26 до 21 особи. Суттєво скоротився і бюджет на навчання персоналу - на 27,4% порівняно з 2021 роком.

Для подолання виявлених проблем розроблено комплексну програму професійного розвитку персоналу на 2024-2025 роки, представлену в таблиці 3.2. Програма охоплює три ключові напрямки: здобуття вищої освіти, професійну сертифікацію та корпоративне навчання.

Фінансування програми професійного розвитку персоналу планується здійснювати з кількох джерел. Основним джерелом стануть власні кошти підприємства в розмірі 2,28 млн грн, що формуються як 2,5% відрахування від чистого прибутку, який у 2023 році склав 91,008 млн грн. Це дозволить забезпечити стабільний щомісячний бюджет на розвиток персоналу у розмірі 190000 грн.

Додатковим джерелом фінансування виступлять грантові кошти міжнародних програм: 450000 грн від EU4Business та 350000 грн від USAID. Важливим елементом програми стане запровадження механізму співфінансування навчання самими працівниками, що підвищить їх відповідальність та мотивацію до розвитку. Для магістерських програм частка співфінансування складе 15% вартості навчання, для міжнародних сертифікацій - 10%, а для короткострокових курсів - 5%.

Таблиця 3.2 – Програма професійного розвитку персоналу ПрАТ «ХМЗ» на 2024-2025 рр.

Напрямок / Програма	Кількість учасників	Навчальний заклад / Провайдер	Вартість на особу	Загальна вартість	Термін навчання / Тривалість	Очікуваний результат / Ефект
Вища освіта:						
Магістерські програми						
Виробничий менеджмент	4 особи	КШЕ	220000 грн	880000 грн	2 роки	Оптимізація виробництва на 8%
Інженерія	3 особи	КПІ	180000 грн	540000 грн	2 роки	Зниження браку на 5%
Фінанси	2 особи	КНЕУ	160000 грн	320000 грн	1,5 роки	Оптимізація витрат на 6%
Професійна сертифікація:						
Технічні спеціалісти						
AutoCAD Professional	8 осіб	Autodesk	45000 грн/ос	360000 грн	6 місяців	Прискорення проектування на 25%
Lean Six Sigma	5 осіб	КМБШ	65000 грн/ос	325000 грн	4 місяці	Оптимізація процесів на 15%
PLC Programming	6 осіб	Siemens	55000 грн/ос	330000 грн	3 місяці	Автоматизація виробництва
Корпоративне навчання:						
Управлінські навички						
Проектний менеджмент	15 осіб	PMI Ukraine	180000 грн	180000 грн	квартально	Покращення управління проектами
Лідерство	12 осіб	Dale Carnegie	156000 грн	156000 грн	півріччя	Розвиток управлінських компетенцій
Переговори	20 осіб	MMI Ukraine	200000 грн	200000 грн	щорічно	Покращення комерційних результатів

Запропонована система фінансування забезпечує оптимальний розподіл фінансового навантаження між підприємством, зовнішніми джерелами та працівниками. Такий підхід не лише робить програму розвитку фінансово стійкою, але й створює додаткову мотивацію для працівників максимально ефективно використовувати можливості навчання. Важливо відзначити, що система співфінансування розроблена з урахуванням фінансових можливостей різних категорій персоналу та передбачає гнучкі умови оплати, включаючи можливість розстрочки платежів.

Для забезпечення прозорості та підвищення ефективності використання коштів на професійний розвиток персоналу розроблено комплексну систему контролю, представлену в таблиці 3.3. Система включає різні методи оцінки ефективності навчання залежно від його виду та передбачає регулярний моніторинг досягнутих результатів.

Таблиця 3.3 – Механізм контролю ефективності програми розвитку

Вид навчання	Метод оцінки	Періодичність	Відповідальний	Критерії успішності
<b>Вища освіта:</b>				
Успішність навчання	Академічна успішність	Семестр	HR-відділ	GPA > 4.0
Практичне застосування	Проектна робота	Квартал	Керівник підрозділу	ROI > 150%
Кар'єрне зростання	Підвищення	Рік	Директор з персоналу	80% випускників
<b>Професійна сертифікація:</b>				
Теоретичні знання	Тестування	Місяць	Тренінг-центр	> 85% правильних відповідей
Практичні навички	Атестація	Квартал	Експертна комісія	Виконання норм > 100%
Ефективність роботи	KPI	Місяць	Безпосередній керівник	Перевиконання > 10%

Запропонований механізм контролю ефективності програми розвитку базується на багаторівневій системі моніторингу та оцінки результатів. Фінансовий контроль здійснюється на основі ретельного бюджетування з щомісячним контролем витрат та кварталним аналізом ефективності інвестицій. Особлива

увага приділяється показникам ефективності, де очікуваний ROI навчальних програм повинен перевищувати 200%, а термін окупності інвестицій не має перевищувати 18 місяців.

Для забезпечення оперативного реагування на можливі відхилення та своєчасного коригування програми розвитку впроваджується комплексна система звітності. Щомісячні звіти фокусуються на виконанні плану навчання та використанні бюджету, квартальні звіти включають глибокий аналіз ефективності програм та необхідні коригування, а річний звіт надає комплексну оцінку досягнення цільових показників та рекомендації щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу.

Отже, розроблена система мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» базується на впровадженні KPI-орієнтованого підходу з диференційованою системою винагород, що включає базові оклади, квартальні премії та річні бонуси. Запропонована система передбачає збільшення фонду оплати праці на 24,6 млн грн у 2024 році та на 18,4 млн грн у 2025 році, що буде профінансовано за рахунок зростання операційної ефективності та оптимізації витрат.

### 3.2. Розробка комплексу заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод»

На основі проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод» та виявлених проблем у системі мотивації персоналу запропоновано впровадження грейдової системи оплати праці. Це дозволить створити прозору та справедливую систему винагороди, що враховує складність роботи, рівень відповідальності та професійні компетенції працівників.

Розробка системи грейдів базується на детальному аналізі та оцінці всіх посад підприємства за чотирма ключовими критеріями. Управлінська відповідальність, яка оцінюється максимум у 30 балів, враховує не лише кількість підлеглих, але й ступінь впливу посади на фінансові результати підприємства та

рівень самостійності у прийнятті рішень. Значна вага цього критерію обумовлена важливістю якісного управління для забезпечення ефективної роботи підприємства.

Професійні знання оцінюються максимум у 25 балів та включають оцінку рівня освіти, досвіду роботи та унікальності компетенцій працівника. Цей критерій стимулює персонал до постійного професійного розвитку та набуття нових навичок. Особлива увага приділяється унікальним компетенціям, які створюють додаткову цінність для підприємства.

Складність роботи також оцінюється у 25 балів та враховує різноманітність виконуваних завдань, ступінь самостійності при їх виконанні та необхідність прийняття інноваційних рішень. Цей критерій дозволяє об'єктивно оцінити інтелектуальне та професійне навантаження на працівника.

Окремим критерієм виділено ціну помилки, яка оцінюється у 20 балів. При оцінці враховуються потенційні фінансові та репутаційні ризики, а також вплив на безпеку виробництва. Це особливо важливо для виробничого підприємства, де помилки можуть мати серйозні наслідки.

На основі розроблених критеріїв сформовано восьмирівневу грейдову структуру підприємства, представлену в таблиці 3.4. Кожен грейд має чітко визначений діапазон балів та відповідний рівень компенсації, що включає базовий оклад, премії та соціальний пакет.

Таблиця 3.4 – Грейдова структура ПрАТ «ХМЗ» та система компенсацій

Грейд / Показники	Посади	К-сть осіб	Бали	Оклад (грн)	Премії
1	2	3	4	5	6
8 грейд					
Топ-менеджмент	3	450-500	75000-85000	до 150%	95000 + Повний соцпакет + опціони
7 грейд					
Директори напрямків	6	400-449	60000-74000	до 100%	75000 + Розширений соцпакет
6 грейд					
Керівники відділів	11	350-399	45000-59000	до 80%	55000 + Базовий+ соцпакет

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
5 грейд					
Провідні спеціалісти	15	300-349	35000-44000	до 60%	45000 + Базовий соцпакет
4 грейд					
Спеціалісти	25	250-299	28000-34000	до 40%	35000 + Базовий соцпакет
3 грейд					
Висококваліфіковані робітники	64	200-249	25000-27000	до 30%	25000 + Базовий соцпакет
2 грейд					
Кваліфіковані робітники	85	150-199	20000-24000	до 25%	20000 + Базовий соцпакет
1 грейд					
Допоміжний персонал	35	100-149	15000-19000	до 20%	15000 + Базовий соцпакет

Для підсилення мотиваційного ефекту грейдової системи на ПрАТ «Хорольський механічний завод» розроблено комплексну програму додаткових стимулів. Програма базується на детальному аналізі потреб різних категорій персоналу та враховує кращі практики мотивації в машинобудівній галузі.

Система квартальних бонусів розроблена таким чином, щоб стимулювати досягнення конкретних виробничих показників. Найбільший розмір премії - 15000 грн встановлено за виконання виробничого плану понад 95%, оскільки цей показник безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. За досягнення планових показників економії ресурсів більше 5% працівник отримує премію у розмірі 12000 грн, що стимулює бережливе ставлення до матеріальних та енергетичних ресурсів. Особлива увага приділяється якості продукції - за відсутність рекламаций від клієнтів протягом кварталу передбачена премія 10000 грн.

Система доплат розроблена для стимулювання професійного розвитку та підвищення універсальності працівників. Доплата за наставництво у розмірі 15% від окладу спрямована на збереження та передачу професійного досвіду молодим спеціалістам. При цьому наставник не лише отримує додаткову винагороду, але й

проходить спеціальне навчання з педагогічних навичок та психології роботи з молодими фахівцями.

Доплата за суміщення професій встановлена на рівні 30% від окладу та стимулює працівників до освоєння додаткових спеціальностей. Це особливо важливо для забезпечення взаємозамінності персоналу та оптимізації чисельності працівників. Понаднормова робота оплачується за подвійною ставкою, що відповідає вимогам трудового законодавства та забезпечує справедливу компенсацію додаткових трудових зусиль.

Особлива увага приділяється стимулюванню інноваційної активності персоналу. За впровадження інноваційних пропозицій, які призводять до суттєвого підвищення ефективності виробництва або якості продукції, передбачена премія до 50000 грн. Розмір премії залежить від економічного ефекту від впровадження пропозиції та встановлюється спеціальною комісією з інновацій.

За виконання особливо важливих завдань, таких як освоєння нової продукції, впровадження нових технологій або виконання термінових замовлень, встановлена премія до 30000 грн. Додатковим стимулом професійного розвитку є премії за перемогу в професійних конкурсах - до 20000 грн, що сприяє підвищенню престижу робітничих професій та обміну передовим досвідом.

Соціальний пакет підприємства структуровано за трьома рівнями, що забезпечує диференційований підхід до різних категорій персоналу. Базовий соціальний пакет, доступний всім працівникам підприємства, включає медичне страхування вартістю 15000 грн на рік. Програма страхування охоплює основні медичні послуги, включаючи амбулаторне лікування, невідкладну допомогу та частково - стаціонарне лікування.

Компенсація харчування у розмірі 2500 грн на місяць забезпечується через систему корпоративного харчування з можливістю вибору раціону. Транспортні витрати компенсуються у розмірі 1500 грн щомісячно, що особливо важливо для працівників, які проживають у віддалених районах.

Розширений соціальний пакет, призначений для працівників від 5-го грейду, додатково включає покращене медичне страхування вартістю 25000 грн на рік з

розширеним переліком послуг та можливістю лікування у кращих медичних закладах регіону. Страхування від нещасних випадків на суму 10000 грн забезпечує додатковий захист працівників та їх сімей. Важливим елементом є надання додаткових 5-7 днів відпустки, що сприяє кращому відновленню працездатності.

Повний соціальний пакет, розроблений для керівників 7-8 ґрейдів, включає VIP медичне страхування вартістю 40000 грн на рік з максимальним покриттям медичних послуг, включаючи високоспеціалізовану допомогу та реабілітацію. Програма страхування життя на суму 100000 грн забезпечує фінансовий захист сім'ї працівника. Особливою перевагою є участь у програмі додаткового пенсійного забезпечення, що формує довгострокову лояльність до підприємства.

Отже, впровадження ґрейдової системи оплати праці з восьмирівневою структурою та комплексною програмою додаткових стимулів дозволить створити прозору та справедливу систему винагороди на підприємстві. Розроблений механізм включає чіткі критерії оцінки посад, диференційовану систему преміювання та трирівневий соціальний пакет, що забезпечить підвищення мотивації персоналу та його професійний розвиток.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

На основі проведеного аналізу та запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» здійснено прогнозування основних економічних показників діяльності підприємства на 2024-2025 роки. Результати прогнозування представлені в таблиці 3.5.

Аналіз прогнозованих фінансових результатів демонструє суттєве покращення всіх ключових показників. Очікується зростання виручки з 342,206 млн грн у 2023 році до 452,567 млн грн у 2025 році, що становить приріст на 32,2%. Таке зростання буде досягнуто завдяки підвищенню продуктивності праці та розширенню виробничих можливостей підприємства.

Показник EBITDA, який відображає операційну ефективність підприємства, за прогнозами зросте на 44% - з 104,267 млн грн до 150,142 млн грн. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності операційної діяльності завдяки впровадженню нової системи мотивації та оптимізації бізнес-процесів. Аналогічну динаміку демонструватиме і чистий прибуток, який збільшиться з 91,008 млн грн до 131,052 млн грн.

Таблиця 3.5 – Прогноз економічних показників ПрАТ «ХМЗ» на 2024-2025 рр.

Показник	2023 (факт)	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)	Зміна 2025/2023, %
<b>Фінансові результати</b>				
Виручка	342,206 млн. грн	393,537 млн. грн	452,567 млн. грн	+32,2%
EBITDA	104,267 млн. грн	125,123 млн. грн	150,142 млн. грн	+44,0%
Чистий прибуток	91,008 млн. грн	109,210 млн. грн	131,052 млн. грн	+44,0%
<b>Операційна ефективність</b>				
Продуктивність праці	1,402 млн. грн/ос	1,613 млн. грн/ос	1,854 млн. грн/ос	+32,2%
Собівартість продукції	232,189 млн. грн	244,334 млн. грн	262,089 млн. грн	+12,9%
Рентабельність продажів	26,6%	27,8%	29,0%	+2,4 п.п.
<b>Витрати на персонал</b>				
ФОП	115,411 млн. грн	140,011 млн. грн	183,811 млн. грн	+59,3%
Соціальні витрати	4,14 млн. грн	9,32 млн. грн	12,58 млн. грн	+203,9%
Навчання персоналу	0,45 млн. грн	2,7 млн. грн	4,6 млн. грн	+922,2%

Особливої уваги заслуговує прогнозоване зростання продуктивності праці. Якщо в 2023 році цей показник становив 1,402 млн грн на одного працівника, то до 2025 року очікується його збільшення до 1,854 млн грн на особу, що відповідає приросту на 32,2%. Таке суттєве підвищення продуктивності праці буде досягнуто завдяки комплексному впливу нової системи мотивації, покращенню професійних компетенцій працівників та оптимізації виробничих процесів.

Підвищення рентабельності продажів з 26,6% до 29,0% відображає суттєве покращення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства та свідчить про правильність обраної стратегії розвитку.

Заплановані результати потребують значних інвестицій у розвиток персоналу. В першу чергу, це стосується фонду оплати праці, який зростає на 59,3% - з 115,411 млн грн у 2023 році до 183,811 млн грн у 2025 році. Таке суттєве збільшення витрат на оплату праці обумовлене впровадженням нової грейдової системи, яка забезпечить працівникам конкурентний рівень заробітної плати та створить прозорі можливості для її зростання відповідно до підвищення кваліфікації та результативності роботи.

Особлива увага в новій системі мотивації приділяється соціальному забезпеченню працівників. Прогнозується збільшення соціальних витрат більш ніж втричі - з 4,14 млн грн до 12,58 млн грн. Це дозволить суттєво розширити соціальний пакет, включивши до нього додаткове медичне страхування, програми оздоровлення, матеріальну допомогу при важливих життєвих подіях та інші соціальні гарантії.

Стратегічним напрямком інвестицій у персонал стане навчання та розвиток. Заплановано десятикратне збільшення витрат на ці цілі - з 0,45 млн грн до 4,6 млн грн. Такий значний приріст інвестицій дозволить створити комплексну систему професійного розвитку, що включатиме програми підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки, отримання додаткової освіти та міжнародних сертифікацій. Ці інвестиції у людський капітал є ключовою передумовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку.

Поряд з економічними показниками, важливим аспектом оцінки ефективності запропонованих заходів є їх соціальний вплив, який детально представлено в таблиці 3.6. Аналіз прогнозованих показників соціальної ефективності демонструє суттєве покращення за всіма ключовими напрямками. В сфері кадрових показників очікується значне зниження плинності кадрів з 12% до 5%, що буде досягнуто завдяки впровадженню грейдової системи та покращенню

умов праці. Рівень задоволеності персоналу зросте з 65% до 85%, а показник залученості підвищиться з 55% до 80%, що свідчатиме про ефективність нової системи мотивації.

Таблиця 3.6 – Прогноз показників соціальної ефективності

Показник	2023 (факт)	2024 (прогноз)	2025 (прогноз)	Обґрунтування змін
<b>Кадрові показники</b>				
Плинність кадрів	12%	8%	5%	Впровадження грейдів
Рівень задоволеності	65%	75%	85%	Покращення умов праці
Залученість персоналу	55%	70%	80%	Нова система мотивації
<b>Професійний розвиток</b>				
Навчання персоналу	8,61%	25%	35%	Збільшення інвестицій
Кадровий резерв	5%	15%	25%	Програми розвитку
Внутрішні призначення	35%	60%	70%	Кар'єрне зростання
<b>Соціальне забезпечення</b>				
Охоплення ДМС	45%	85%	100%	Розширення соцпакету
Матеріальна допомога	650 тис. грн	1,8 млн. грн	2,5 млн. грн	Збільшення виплат
Корпоративні заходи	4 на рік	8 на рік	12 на рік	Розвиток культури

Особливо позитивна динаміка прогнозується у сфері професійного розвитку. Частка персоналу, охопленого програмами навчання, зросте з 8,61% до 35%, що стане можливим завдяки суттєвому збільшенню інвестицій у цю сферу. Розмір кадрового резерву збільшиться з 5% до 25%, забезпечуючи підприємство підготовленими фахівцями для заміщення ключових посад. Частка внутрішніх призначень на вакантні посади зросте з 35% до 70%, що свідчатиме про ефективність програм кар'єрного розвитку.

У сфері соціального забезпечення заплановано масштабні позитивні зміни. Передбачається поступове розширення програми добровільного медичного страхування з охопленням усього персоналу підприємства - зростання з поточних 45% до 100% працівників до кінця 2025 року. Це дозволить забезпечити комплексний захист здоров'я всіх співробітників та членів їх сімей, включаючи широкий спектр медичних послуг та програм профілактики захворювань.

Суттєво зросте обсяг матеріальної підтримки працівників - фонд матеріальної допомоги збільшиться з 650 тис. грн до 2,5 млн грн на рік. Це дозволить розширити перелік підстав для надання допомоги та збільшити розміри виплат при важливих життєвих подіях. Значна увага приділятиметься розвитку корпоративної культури - кількість корпоративних заходів збільшиться втричі, з 4 до 12 на рік. Це включатиме не лише традиційні святкування, але й професійні конкурси, спортивні змагання, сімейні фестивалі та волонтерські акції.

Важливим аспектом оцінки ефективності запропонованих заходів є їх вплив на сталий розвиток ПрАТ «Хорольський механічний завод». В рамках економічної складової сталого розвитку передбачається значне підвищення інвестиційної активності. Планується збільшення обсягу капітальних інвестицій з 5,627 млн грн до 25,8 млн грн, які будуть спрямовані на модернізацію виробництва та впровадження енергоефективних технологій. Особлива увага приділятиметься інноваційному розвитку - витрати на дослідження та розробки зростуть до 3% від виручки, що дозволить впровадити нові технології та автоматизувати ключові бізнес-процеси.

В рамках екологічної складової заплановано суттєве підвищення ресурсоефективності виробництва. Впровадження сучасних технологій дозволить знизити енергоспоживання на 15% та зменшити обсяг відходів на 20%. Підприємство планує отримати сертифікацію ISO 14001, що підтвердить відповідність системи екологічного менеджменту міжнародним стандартам. Важливим напрямком стане реалізація програм екологічної освіти працівників та підтримка зелених ініціатив.

Соціальна складова сталого розвитку базується на комплексному підході до розвитку персоналу. Значні інвестиції в людський капітал будуть супроводжуватися постійним покращенням умов праці та впровадженням сучасних програм well-being, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного здоров'я співробітників. Особлива увага приділятиметься взаємодії з місцевою громадою через реалізацію соціальних проєктів, підтримку місцевих ініціатив та розвиток корпоративного волонтерства.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів розроблено комплексний механізм моніторингу результатів. Система контролю передбачає щомісячний моніторинг ключових показників ефективності, квартальну оцінку реалізації програм розвитку та щорічний аудит ефективності всієї системи мотивації. На основі результатів моніторингу будуть здійснюватися необхідні коригувальні дії, включаючи перегляд цільових показників, адаптацію мотиваційних програм та оптимізацію бюджетів.

Таблиця 3.7 – Інтегральна оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення	Метод розрахунку	Нормативне значення
<b>Фінансові показники</b>			
ROI системи мотивації	185%	Додатковий прибуток/Інвестиції	>150%
Період окупності	1,8 років	Інвестиції/Річний ефект	<2 років
NPV проекту	58,4 млн. грн	DCF аналіз	>0
IRR	32%	Внутрішня норма прибутку	>25%
<b>Нефінансові показники</b>			
Індекс залученості	0,8	Опитування персоналу	>0,7
Рівень утримання талантів	95%	Статистика HR	>90%
Індекс сталого розвитку	0,85	Комплексна оцінка	>0,8

Розроблена система звітності забезпечить прозорість та контрольованість процесу впровадження змін. Вона включає формування регулярної управлінської звітності, підготовку щорічного звіту зі сталого розвитку та створення інтегрованого річного звіту, що відображатиме всі аспекти діяльності підприємства.

За результатами комплексної оцінки, очікуваний сукупний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів за 2024-2025 роки складе 149,7 млн грн при загальному обсязі інвестицій 76,3 млн грн. Такі показники не лише підтверджують економічну доцільність запропонованих змін, але й свідчать про їх суттєвий позитивний вплив на забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Хорольський механічний завод» у довгостроковій перспективі.

Отже, прогнозовані результати впровадження запропонованих заходів демонструють їх високу економічну та соціальну ефективність. Очікується зростання виручки на 32,2%, EBITDA на 44%, продуктивності праці на 32,2% при значному покращенні соціальних показників. Сукупний економічний ефект за 2024-2025 роки складе 149,7 млн грн при інвестиціях 76,3 млн грн, що підтверджує доцільність запропонованих змін.

### Висновки до розділу 3

Запропоновані напрями удосконалення системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Хорольський механічний завод» полягають у наступному:

1. Розроблена та запропонована для впровадження система мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод», яка базується на KPI-орієнтованому підході з диференційованою системою винагород, що включає базові оклади, квартальні премії та річні бонуси і передбачає збільшення фонду оплати праці на 24,6 млн грн у 2024 році та на 18,4 млн грн у 2025 році.

2. Також пропонується впровадження на ПрАТ «Хорольський механічний завод» грейдової системи оплати праці з восьмирівневою структурою та комплексною програмою додаткових стимулів, що дозволить створити прозору та справедливу систему винагороди на підприємстві. Розроблений механізм включає чіткі критерії оцінки посад, диференційовану систему преміювання та трирівневий соціальний пакет, що забезпечить підвищення мотивації персоналу та його професійний розвиток.

3. Прогнозовані результати впровадження запропонованих заходів демонструють їх високу економічну та соціальну ефективність. Очікується зростання виручки на 32,2%, EBITDA на 44%, продуктивності праці на 32,2% при значному покращенні соціальних показників. Сукупний економічний ефект за 2024-2025 роки складе 149,7 млн грн при інвестиціях 76,3 млн грн, що підтверджує доцільність запропонованих змін.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку ПрАТ «Хорольський механічний завод» сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що ефективна система мотивації персоналу є ключовим елементом управління сучасним підприємством. Вона включає матеріальні, нематеріальні та соціальні компоненти, які у комплексі впливають на продуктивність праці, лояльність працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Використання інноваційних підходів, таких як гейміфікація, індивідуалізація мотивації та система грейдів, дозволяє створити комплексну систему стимулювання, яка враховує різноманітні потреби працівників та підвищує їх залученість й ефективність.

2. Виявлено, що забезпечення сталого розвитку підприємства вимагає інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності. Ключову роль у цьому процесі відіграє ефективна система мотивації персоналу, яка підвищує продуктивність праці, сприяє реалізації екологічних ініціатив та соціальних програм. Аналіз факторів впливу та використання збалансованої системи показників дозволяють підприємствам адаптуватися до змін та досягати довгострокових конкурентних переваг.

3. Доведено, що процес адаптації європейських підходів до мотивації персоналу в українських компаніях має бути поступовим та виваженим, що дозволить уникнути можливих ризиків та забезпечити ефективне впровадження нових практик. Крім того, необхідно постійно проводити моніторинг результатів впроваджених змін та бути готовими до їх корегування відповідно до реакції персоналу та змін у зовнішньому середовищі. Такий гнучкий підхід допоможе українським підприємствам створити дійсно ефективні системи мотивації, які враховуватимуть як кращі європейські практики, так і особливості національного бізнес-середовища.

4. ПрАТ «Хорольський механічний завод» є одним із провідних підприємств машинобудівної галузі в Україні, спеціалізуючись на виробництві сільськогосподарської техніки та устаткування. Управлінська структура заводу побудована за класичною вертикальною моделлю, де центральне місце займає керівництво підприємства, яке забезпечує стратегічне планування та загальний контроль за діяльністю заводу. Під керівництвом голови управління функціонують різні служби та відділи, кожен має чітко окреслені завдання та обов'язки, що дозволяє забезпечувати ефективне виконання виробничих планів і підтримувати високий рівень якості продукції.

5. Фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2021-2023 роки показує стабільне зростання активів підприємства. Динаміка доходів від реалізації продукції виявила нестабільність, але після спаду у 2022 році, показники знову зросли у 2023 році на 24,44%, що свідчить про адаптацію підприємства до ринкових змін і відновлення темпів зростання. Валовий прибуток за цей період збільшився на 22,39% і вказує на успішні заходи щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва. Проте, динаміка зниження ефективності використання оборотних коштів потребує подальшої уваги з боку керівництва для підтримки високої операційної ефективності.

6. Аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» показав, що хоча підприємство пропонує конкурентоспроможну зарплату, особливо для виробничого персоналу, частина працівників вказує на недостатню індексацію заробітної плати в умовах інфляції. Система преміювання також має певні недоліки через непрозорість критеріїв, що викликає певне невдоволення серед співробітників. Загалом, система мотивації потребує вдосконалення, особливо в частині преміювання та прозорості критеріїв оцінки праці. Поліпшення цих аспектів могло б підвищити задоволеність працівників і стимулювати їх до вищої продуктивності.

7. Розроблена та запропонована для впровадження система мотивації персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод», яка базується на KPI-орієнтованому підході з диференційованою системою винагород, що включає

базові оклади, квартальні премії та річні бонуси і передбачає збільшення фонду оплати праці на 24,6 млн грн у 2024 році та на 18,4 млн грн у 2025 році.

8. Також пропонується впровадження на ПрАТ «Хорольський механічний завод» грейдової системи оплати праці з восьмирівневою структурою та комплексною програмою додаткових стимулів, що дозволить створити прозору та справедливую систему винагороди на підприємстві. Розроблений механізм включає чіткі критерії оцінки посад, диференційовану систему преміювання та трирівневий соціальний пакет, що забезпечить підвищення мотивації персоналу та його професійний розвиток.

9. Прогнозовані результати впровадження запропонованих заходів демонструють їх високу економічну та соціальну ефективність. Очікується зростання виручки на 32,2%, ЕБІТДА на 44%, продуктивності праці на 32,2% при значному покращенні соціальних показників. Сукупний економічний ефект за 2024-2025 роки складе 149,7 млн грн при інвестиціях 76,3 млн грн, що підтверджує доцільність запропонованих змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2020. №5. С. 53-58.
2. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 376-383.
3. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.-метод. матеріали. Донецьк, 2021. 199 с.
4. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163.
5. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Херсон, 2022. 20 с.
6. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://conf-sv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 15.11.2024).
7. Васильєва О. О. Мотивація трудової діяльності в умовах сталого розвитку аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 48(1). С. 73-81.
8. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_33)
9. Васюта В.Б., Чечіль Т.В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
10. Гармідер Л. Д., Філатова С. О. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посібник. Дніпро, 2023. 638 с.

11. Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 3. С. 90-96.
12. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.14. С. 188-193.
13. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2022. 384 с.
14. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посібник. Київ : Кондор, 2022. 429 с.
15. Завадяк Р. І., Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 114-120.
16. Звіт із корпоративної та соціальної відповідальності за 2022 рік. URL: [https://www.papir.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/06/Звіт\\_КСВ\\_2022.pdf](https://www.papir.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/06/Звіт_КСВ_2022.pdf)
17. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2020. № 3. С. 21-23.
18. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. С. 75-83. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.08
19. Калина А.В. Економіка праці. Київ : МАУП, 2023. 272 с.
20. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2022. 264 с.
21. Кирніс Н. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 93-101.

22. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 188-196.
23. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2021. № 5. С. 81-85.
24. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 1. С. 218-234.
25. Ковальчук Ю. А., Гонтарева І. В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 132-134.
26. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 397 с.
27. Кудінова А.О., Зельов Р.Я. Удосконалення системи мотивації персоналу як чинника забезпечення сталого розвитку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 12 (40). С. 268-279
28. Копецька Ю.О. Підвищення енергоефективності підприємств целюлозно-паперової промисловості. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2022. № 1(100). С. 53-60.
29. Кравченко В.О., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Вісник КНУТД*. 2022. №3. С. 134-141.
30. Кузнецова І.О., Кравченко В.О. Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 4 (49). С. 101-104.
31. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 24(3). С. 109-115.
32. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_46)

33. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 13(2). С. 108-111.
34. Лукашевич В.М. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 248 с.
35. Маркова С.В., Чкан А.С., Шкрюбка С.В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управлінні промисловим персоналом. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2021. Вип. №3 (08). С.172-178.
36. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. Updated ed. New York: McGraw-Hill Education, 2022. 480 p.
37. Марченко О. А. Мотивація праці в туристичній сфері. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 7-11.
38. Мельниченко О. А. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління охороною здоров'я. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 2. С. 124-131.
39. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Вип. 29. № 9. С. 90-95.
40. Мороз О. С., Мороз В. М., Грень Л. М., Помаза-Пономаренко А. Л. Мотивація персоналу в енергетичній галузі в умовах її реформування. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Вип. 2. С. 531-538.
41. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 103-111.
42. Мринська Т. С. Мотивація праці в діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2021. Вип. 284. С. 313-319.

43. Музиченко-Козловський А.В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки України*. 2021. С. 109-113.
44. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навч. посіб. Київ : Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2023. 86 с.
45. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. С. 238-246.
46. Олійник Т. Г. Мотивація як спосіб підвищення продуктивності праці на аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_3_25)
47. Офіційний сайт ПрАТ «Хорольський механічний завод». URL: <https://mehzavod.com.ua/ua/> (дата звернення: 21.11.2024).
48. Павлик В. П. Мотивація працівників у забезпеченні ефективного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 81-88.
49. Поліщук Д.І. Мотивація як чинник підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. № 21.8. С.209-213.
50. Попович О. В., Седов О. М. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників. *Молодий вчений*. 2021. № 3(1). С. 366-369.
51. Professional training. 2023. URL: <http://protraining.com.ua/contacts>
52. ПрАТ «Хорольський механічний завод». Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/14311353> (дата звернення: 09.11.2024).
53. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246-252.
54. Путінцева С.В. Сучасний стан і проблеми світового та українського ринків целюлозно-паперової продукції. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 1. С. 126-130.

55. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030>
56. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2020. Вип. 18(2). С. 85-88.
57. Скоробогатова Н.Є. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах Індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2021/204.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/204.pdf)
58. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №6. С. 178-181.
59. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2022. № 7(2). С. 498-502.
60. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 37-41.
61. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. С. 98-102.
62. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності трудової праці. *Вісник ЖДТУ*. 2021. №4(82). С.98-102.
63. Ущатовський К. В., Костін Д. Ю., Костін Ю. Д. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2021. 216 с.
64. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2021/105.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf) (дата звернення: 12.12.2024).

65. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку. Київ, 2022. 203 с.
66. Чкан А.С. та ін. Менеджмент: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 360 с.
67. Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя. *Environment & health*. 2020. № 4. С. 53-62.
68. Шаманська О.І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №10. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.70
69. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навч. посібник. 4-те вид. Київ: Каравела, 2021. 584 с.
70. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York: Dover Publications, 2020. 88 p.
71. Vroom V.H. Work and Motivation. New ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2021. 416 p.
72. Швороб Г.М. Проблеми і перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості в Україні. 2021. URL: <http://www.wp.viem.edu.ua/konf2/art.php?id=0904>
73. Шермерорн Дж. Організаційна поведінка / пер. з англ. за ред. І.Тарасюк. 9-те вид. Київ: Основи, 2021. 640 с.
74. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03. Дніпро, 2021. 235 с.
75. Як компанії організовують харчування своїх співробітників? UBR: Український Бізнес Ресурс. URL: <http://ubr.ua> (дата звернення: 26.12.2024).

## ДОДАТКИ