

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Шляхи удосконалення управління мотиваційного менеджменту на приватному акціонерному товаристві «Хмільниксільмаш»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-20мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Брезденюк Д.А.

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Небава М.І.

03 червня 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ

Ткачук Л.М.

06 червня 2022 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

Підпис

07 червня 2022 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
професор

_____ О. Й. Лесько

31.01.2022 р

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ БРЕЗДЕНЮКУ ДМИТРУ АНАТОЛІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Шляхи удосконалення управління мотиваційного менеджменту на приватно-му акціонерному товаристві «Хмільниксільмаш».

керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Небава М.І. затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ №

2. Строк подання студентом роботи: до 30 травня 2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: а) Антонюк О.П. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва. Одеса. 2014. 145 с.; б) Лесько О.Й. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Й. Лесько, А. О. Азарова, О. О. Мороз, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.; в) Нікіфорова Л.О., Пилипчук О.Я. Інформаційна модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу. 2020; г) Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.; д) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «Хмільниксільмаш», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. Зміст текстової частини:

Розділ 1. Теоретичні основи мотиваційного менеджменту.

Розділ 2. Аналіз ефективності системи мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш» у 2018-2020 роках.

Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш».

Висновки. Додатки.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Об'єкт досліджень мотиваційного менеджменту. Мета і задачі, наукова новизна дослідження. Наукові підходи до трактування поняття «мотиваційний менеджмент». Теорії «ХУ» і «Z». Класифікація мотивів за теоріями А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.Мак-Клелланда. Класифікація методів індивідуального мотивування. Сучасні елементи HR-технологій. Алгоритм оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту. Економічні і фінансові результати діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш» за 2018-2020 рр. Оцінювання стану мотиваційного менеджменту на підприємстві. Організаційна структура управління підприємством. План рекомендацій з підвищення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту підприємства.

Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Небава М.І. – к.е.н., професор	31.01.22	
2	Небава М.І. – к.е.н., професор	31.01.22	
3	Небава М.І. – к.е.н., професор	31.01.22	

Дата видачі завдання 31.01.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Огляд наукової літератури	до 06.03.2022	
2	Написання вступу, обґрунтування актуальності обраної теми досліджень	до 10.03.2022	
3	Написання теоретичного розділу (1-й рубіжн. контроль)	до 01.04.2022	
4	Проведення аналізу основних фінансових та економічних показників діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш»	до 10.04.2022	
5	Проведення аналізу динаміки зміни основних статей балансу та основних фінансових коефіцієнтів	до 20.04.2022	
6	Проведення аналізу стану мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш» (2-й рубіжний контроль)	до 25.04.2022	
7	Обґрунтування обрання підприємством базової стратегії розвитку на середньострокову перспективу	до 01.05.2022	
8	Аналізування та макетування нової організаційної структури управління підприємством	до 05.05.2022	
9	Розроблення плану рекомендацій з підвищення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш»	до 10.05.2022	
10	Моделювання отриманих результатів	до 12.05.2022	
11	Написання загальних висновків та пропозицій (3-й рубіжний контроль)	до 14.05.2022	
12	Підготовка ілюстративного матеріалу	до 18.05.2022	
13	Підготовка доповіді	до 20.05.2022	
14	Представлення роботи на кафедрі	до 25.05.2022	
15	Отримання відгуку наукового керівника	до 26.05.2022	
16	Перевірка роботи на плагіат	до 29.05.2022	
17	Попередній захист роботи	до 30.05.2022	
18	Отримання зовнішньої рецензії	до 04.06.2022	
19	Захист магістерської кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	з 06.06.2022 за окремим графіком	

Студент _____ Брезденюк Д.Ф.

Керівник роботи _____ Небава М. І.

АНОТАЦІЯ

УДК 331

Брезденюк Д.А. Шляхи удосконалення управління мотиваційного менеджменту на приватному акціонерному підприємстві «Хмільниксільмаш». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073– менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2022. 105 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 72 назв; рис. : 23; табл. : 22.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні і практичні питання аналізування системи управління мотивацією праці; проаналізовано основні теорії мотивації праці; розглянуто питання організації системи мотивації праці на підприємствах та запропоновано шляхи її удосконалення.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПАТ «Хмільниксільмаш», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства та ефективність системи управління мотивації праці працівників.

Розроблено рекомендації з підвищення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Хмільниксільмаш».

Ключові слова: підприємство, працівники, мотивація праці, мотиваційний менеджмент, ефективність, обґрунтування, моделювання тощо.

А B S T R A C T

Brezdenyuk DA Ways to improve the management of motivational management at the private joint-stock company "Khmilnyksilmash". Master's qualification work in the specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2022. 105 p.

In Ukrainian language. Bibliogr. : 72 titles; Fig. : 23; table : 22.

The master's qualification work considers theoretical and practical issues of analyzing the management system of work motivation; the main theories of work motivation are analyzed; the issues of organization of the system of work motivation at the enterprises are considered and the ways of its improvement are offered.

The economic activity of the enterprise PJSC "Khmilnyksilmash" is investigated, the economic efficiency of the enterprise activity and the efficiency of the management system of employee motivation are calculated.

Recommendations for improving the efficiency of motivational management at the enterprise of PJSC "Khmilnyksilmash" have been developed.

Key words: enterprise, employees, work motivation, innovation management, efficiency, substantiation, modeling, etc.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України потребує вирішення багатьох кардинальних проблем, однією з яких є інтеграція української економіки в європейський та світовий економічний простір. Євроінтеграція України потребує термінового розв'язання низки економічних задач та суперечностей. Серед багатьох проблем, які постали перед економікою України в умовах міжнародної інтеграції, є створення ефективної системи мотиваційного менеджменту, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності в умовах жорсткої конкуренції.

Наукову проблему оцінювання ефективної системи мотивації працівників підприємства, обґрунтування методів її забезпечення вивчали низка вітчизняних та іноземних вчених, серед них: В. Абрамов, К. Альдерфер, О. Лесько, Д. Богиня, В. Козловський, Н. Бойчик, Г. Савицька Л. Нікіфорова, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. Проте багато питань щодо розробки ефективної системи мотивації праці працівників підприємства залишається ще невирішеними.

Актуальність теми полягає в тому, що ефективне управління мотивацією працівників підприємства є одним із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства та формує його конкурентні переваги, а також забезпечує життєздатність підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення мотиваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити *такі завдання*:

- дослідити теоретико-методичні засади мотивації праці та основні мотиваційні моделі як частини системи мотиваційного менеджменту;

- проаналізувати ключові показники ефективності праці як інструменти вдосконалення системи мотиваційного менеджменту;
- обґрунтувати основні методичні підходи до аналізу ефективності системи мотиваційного менеджменту;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану;
- проаналізувати ефективність системи мотивації працівників досліджуваного підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»;
- проаналізувати існуючу систему менеджменту на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства як економічна категорія.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади мотиваційного менеджменту підприємства та шляхи підвищення його ефективності.

Методи дослідження. В магістерській кваліфікаційній роботі використано методи індукції та дедукції, порівняння й систематизації, методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу, методи статистичного та експертного аналізу, методи комплексного аналізу та прогнозування, методи системного й матричного аналізу, теорію моделювання.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «Хмільниксільмаш», інформаційні ресурси Інтернет.

Науковою новизною є те, що в роботі вперше розроблено модель оцінювання системи мотиваційного менеджменту підприємства з урахуванням сучасних еле-

ментів HR-technology, для чого виділено низку показників, за якими проведене емпіричне дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес щодо підвищення ефективності мотивації працівників підприємства. Сформульовані положення, пропозиції, рекомендації та висновки можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш» при дослідженні проблем підвищення ефективності мотивації праці працівників, а також на інших вітчизняних підприємствах.

Апробація результатів дослідження. За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи зроблено доповідь та LI Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (м. Вінниця, 31 травня 2022 р.) тему: «Підвищення ефективності мотиваційного менеджменту підприємства» [1].

Структура магістерської роботи передбачає розробку 3-х розділів. В першому розділі досліджено теоретико-методичні засади мотивації праці працівників підприємства. У другому здійснюється аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш» та досліджується ефективність існуючої системи мотивації праці працівників підприємства. У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності системи управління мотивацією праці працівників підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» зроблено моделювання отриманих результатів.

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 72 джерел та 7-ми додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 105-ти сторінках (основний – на 88-ми сторінках), в 22-ти таблицях та на 23-х рисунках.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Теоретичні засади мотиваційного менеджменту як складової частини загальної системи менеджменту підприємства

Завдяки значним змінам в організації сучасного бізнесу і зростанню конкуренції серед існуючих підприємств, першочергову увагу при управлінні підприємствами почали приділяти так званому «людському чиннику». Актуальність цієї проблеми визначається тим, що від ефективної системи мотивації праці працівників підприємства залежать не тільки кінцеві результати діяльності підприємства, але й рівень добробуту його працівників.

Сьогодні оптимізація та вдосконалення системи мотивації працівників є одним з головних факторів підвищення продуктивності праці і відповідно збільшення прибутку підприємства. А саме застосування ефективної мотиваційної моделі гарантує зростання зацікавленості працівників підприємства у результатах своєї праці та підвищує їх творчий потенціал. У свою чергу, ринкові форми господарювання відкривають перед підприємствами широкі можливості для практичного використання різних методів мотивації, і не лише методів матеріального стимулювання.

На сучасних підприємствах, з метою підвищення ефективності виробництва, якості та конкурентоспроможності продукції тощо наразі застосовується близько двадцяти п'яти різних як основних, так і додаткових показників, за якими відбувається мотивація праці найнятих працівників. Значна кількість цих показників обумовлена тим, що підприємства конкретизують між собою і розробляють системи мотивації відповідно до конкретних цілей, які поставлені перед підприємствами та їх виробничими підрозділами (цехами, дільницями тощо). Тому в кожному виробничому підрозділі застосовують два-три показники мотивації персоналу, які враховують специфіку конкретних виробничих умов та завдання, які ставляться перед цими підрозділами.

При цьому потрібно враховувати, що, оскільки покращення одних показників діяльності підприємства та/або його підрозділів (або виробництва загалом) може відбуватися за рахунок погіршення інших показників діяльності, то необхідно одні, найбільш важливі показники встановлювати як показники мотивації, а інші показники – як умови; і при їх невиконанні персонал підприємства (підрозділу) повністю або частково депреміюється.

Аналіз наукової літератури показав [4], що із всієї сукупності основних і додаткових показників мотивації доцільно виокремлювати три основні ситуації (напрями).

Перша ситуація (напряма): основним показником, що використовується в мотиваційних системах, є кількісна оцінка функціонування підприємства та виробничих підрозділів. Якісний же показник використовується як умова застосування самої мотивації. Як підкреслюється в [5], цей напрям є доцільним тоді, коли потрібно підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок використання значних резервів, які є на підприємстві, суттєво збільшити обсяги випуску продукції, опанувати нові ринки тощо, а також з метою суттєвого покращення споживчих властивостей продукції, що випускається.

Друга ситуація (напряма): основним показником системи мотивації є якісна характеристика роботи, яку виконує працівник або якісна характеристика діяльності підприємства чи його підрозділу. Кількісний показник мотивації у цьому випадку виступає в ролі її умови. Таке комплексне поєднання кількісних і якісних показників мотивації доцільно впроваджувати у виробництвах, де резерви зростання обсягів виробництва продукції практично вичерпані, а в цілях підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, питання підвищення її якості набуває особливої актуальності. Тому, в цілях забезпечення синхронного впливу на виробничий процес взаємопов'язаних якісних і кількісних параметрів продукції, що випускається на підприємстві, перший (тобто якісний) показник виступає як основний, а другий – умовою мотивації [6].

Третя ситуація (напрям): застосування на підприємствах нових прогресивних систем мотивації. Суть цих нових прогресивних систем мотивації полягає в тому, що преміювання працівників підприємства здійснюється за комплексне виконання як кількісних, так і якісних показників діяльності. Тобто встановлюється певна комбінація основних кількісних і якісних показників діяльності підприємства підрозділу, окремого працівника тощо, при досягненні яких здійснюється їх преміювання у заздалегідь визначених розмірах. Таку систему мотивації використовують підприємства, де існує можливість підвищувати як обсяги виробництва, так і покращувати якість продукції. В умовах посилення конкуренції керівники таких підприємств зацікавлені до максимального поліпшення як кількісних, так і якісних показників. І як підкреслюється в [4], саме ці системи мотивації найближчим часом знайдуть своє широке поширення.

На нашу думку, система мотивації праці працівників на переважній більшості вітчизняних підприємств не є досконалою, що частково пояснюється недостатнім рівнем матеріального забезпечення населення України, в результаті чого українські підприємці часто надають перевагу саме матеріальному стимулюванню своїх працівників, використовуючи для цього різного роду премії та невеликі виплати на свята. Проте, як показує світова практика, більш ефективним є застосування комплексних методів мотивування працівників, які базуються на індивідуальному підході до кожного працівника підприємства, який хоча і потребує певних додаткових фінансових (матеріальних) витрат, але, у свою чергу, суттєво підвищує зацікавленість і ефективність роботи працівника, сприяє розкриттю його творчого та інтелектуального потенціалу, дає змогу утримувати і залучати до роботи на підприємстві потрібні висококваліфіковані кадри.

Як було підкреслено раніше, мотивація праці працівників підприємств належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці приділялася велика увага. Як підкреслюється в [7], розв'язання цієї складної проблеми у сучасному менеджменті полягає у відповіді на низку питань, згрупованих нами на рис. 1.1.

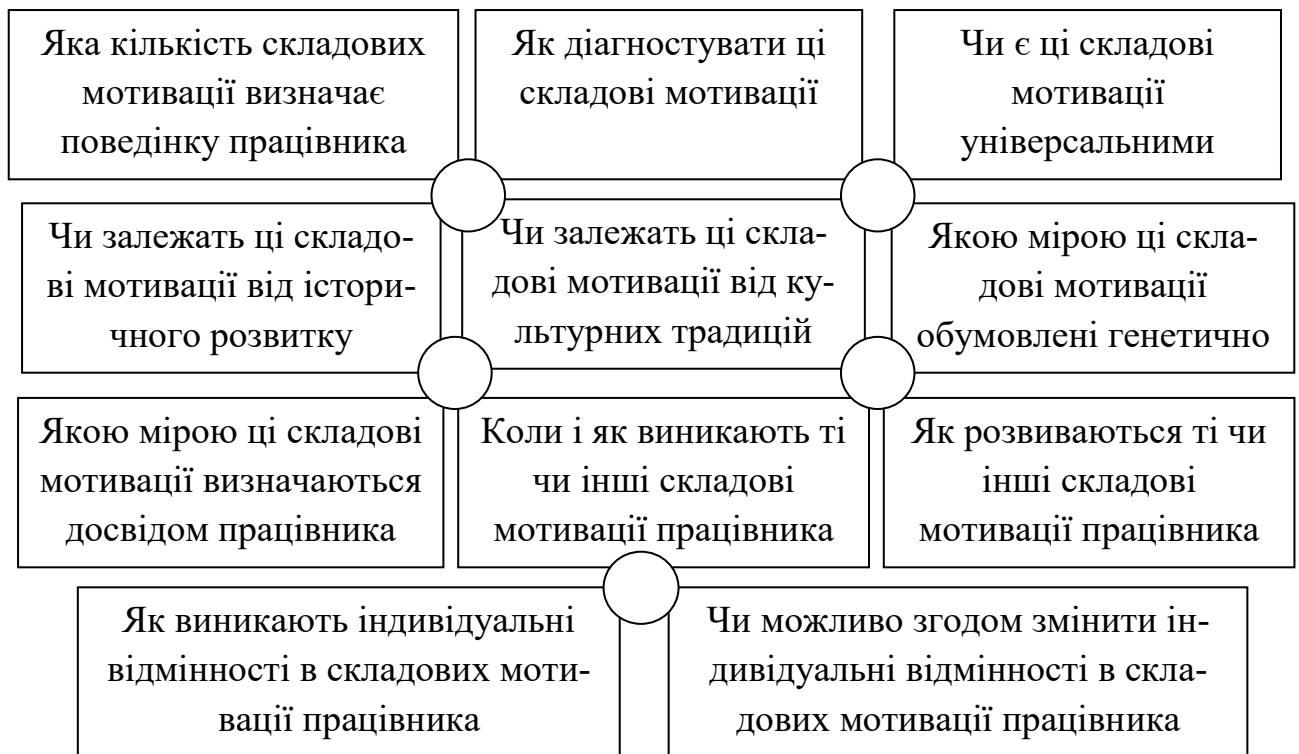


Рисунок 1.1 – Питання, які постають під час розроблення системи мотивування праці працівників підприємства (Власна розробка з використанням [7])

Слід зазначити, що поняття «мотивація» не є новим в економічній науці і на даний момент перебуває у процесі свого розвитку, що обумовлює певні розбіжності в його трактуванні різними дослідниками. Але незважаючи на множинну сукупність поглядів науковців на цю проблему, ці погляди можна розділити за декількома напрямками.

Перша група дослідників визначає термін «мотивація» як внутрішній фактор, що визначає поведінку людини (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування терміну «мотивація» першою групою дослідників

Автор	Визначення терміну «мотивація»
Е.П. Ільїн [8]	Це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини
Л.О. Нікіфорова та інші [9]	Це сукупність психічних процесів, які надають поведінці (людини) енергетичного імпульсу та загальної спрямованості

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення терміну «мотивація»
Д.П.Богиня [7]	Це... численні процеси та явища, суть яких зводиться до того, що (людина) обирає свою поведінку виходячи з її очікуваних наслідків, і керує нею в аспекті її спрямування і витрат енергії
Е.І.Комарів [10]	Це сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність
І. Петрова [11]	Це внутрішня сила, що спонукає індивіда до дії

Дещо вужчу інтерпретацію терміну «мотивація» дають представники другого напрямку, які роблять наголос на визначенні мотивації як процесузовнішнього впливу на поведінку людини (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Трагування терміну «мотивація» другою групою дослідників

Автор	Визначення терміну «мотивація»
М.В.Гунченко [12]	Це плив на поведінку людини, спрямований на досягнення особистих, групових і суспільних цілей
І.П.Волков [13]	Це створення умов для всебічного заохочення, спонукання (працівників) до результативної праці
А.М.Колот [14]	Це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації

Третя група дослідників розглядає мотивацію як психологічний стан людини, що детермінує її поведінку. Автори віддають визначальну роль внутрішнім якостям працівника як вирішальним важелям ефективності його діяльності. Представників цього напрямку наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Трагування терміну «мотивація» третьою групою дослідників

Автор	Визначення терміну «мотивація»
В.Є. Куриляк [15]	Це готовність (людини) докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети), яка зумовлена здатністю цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу
Е. Кірхлер [16]	Це готовність індивіда прикладати значних зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля сприяють задоволенню його потреб

Проаналізувавши різні погляди авторів (див. табл. 1.1...1.3) на трактування терміну «мотивація», можна дійти висновку, що поняття «мотивація» перебуває на етапі свого розвитку, що і пояснює багатогранність його трактування. В цілому можна зазначити, що мотивація є визначальним психологічним фактором, що впливає на діяльність конкретних працівників та підприємства в цілому. Тому, на мою думку, мотивація – це комбінована сукупність психологічних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, яка має на певному етапі чітко визначену цілеспрямованість.

Проведений нами аналіз показав, що серед багатьох теорій мотивації існує низка теорій, які найчастіше застосовуються в діяльності підприємств. Всі ці теорії можна поділити на три групи – початкові, змістовні та процесуальні.

Початкові теорії мотивації базуються на специфічних «моделях» робітника-людини [17]. Найширше використовуються «ХУ-теорія» і теорія «Z» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні положення теорії «ХУ» та «Z».

Назва теорії	Основні положення теорії
Теорія «Х»	У мотивах людини переважають біологічні потреби
	Для звичайної людини характерною є нелюбов до праці, тому роботу необхідно нормувати.
	Кращим методом організації роботи є конвеєрний метод
	Більшість людей можна спонукати витратити зусилля на необхідні для виробництва дії тільки шляхом примусу
	Середня людина надає перевагу тому, щоб нею керували, прагне не брати на себе відповідальність, має відносно низькі амбіції та бажає перебувати в безпечній ситуації
	Необхідним є постійний контроль за працівниками з боку керівництва.
Теорія «У»	У мотивах людей переважають потреби гарно працювати
	Фізичні та емоційні зусилля на роботі для людини є такими ж природними, як під час гри чи на відпочинку.
	Небажання працювати не є спадкоємною рисою; залежно від умов праці людина може сприймати роботу як джерело задоволення чи як покарання
	Зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до ефективної діяльності
	Відповідальність і виконання обов'язків щодо цілей організації залежать від винагороди, отримуваної за результати праці
	Вихована людина охоче бере на себе відповідальність і прагне до неї.

Продовження таблиці 1.4

Теорія «Z»	У мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби.
	Люди віддають перевагу роботі в групі і ухваленню групового рішення
	Повинна існувати індивідуальна відповідальність кожного працівника за результати праці
	За результатами праці переважно слід здійснювати неформальний контроль на основі чітких методів і критеріїв оцінки
	На підприємстві має існувати постійна ротація кадрів і має бути організована постійна самоосвіта
	Переважно повинна мати місце повільна службова кар'єра з просуванням людей за досягненням певного віку
	Адміністрації слід проявляти постійну турботу про робітника та забезпечувати йому довгостроковий чи довічний найм
	Людина – основа будь-якого колективу; саме вона забезпечує успішну діяльність підприємства

В цілому початкові теорії мотивації дають загальну картину людини-робітника, і при їх творчому використанні є гарним орієнтиром для підприємств в питаннях практичної діяльності з мотивації праці. Більш детальні гіпотези та висновки щодо структури і співвідношення індивідуальних мотивів у діяльності працівника представлені у змістовних і процесуальних теоріях мотивації.

Змістові теорії мотивації базуються на визначенні внутрішніх збуджень, які спонукають людей діяти певним чином [18], [19]. Прихильниками такого підходу є американські дослідники Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг і Девід Мак-Клелланд. Згідно з теорією ієрархії потреб, розробленої А. Маслоу в 1943 р., спонукальним моментом діяльності людини є поведінка, а не свідомість людини. Відповідно до теорії А. Маслоу існує п'ять груп потреб людини (див. рис. 1.2).

У кожний конкретний момент часу людина прагне до задоволення тієї потреби, яка для неї є більш важливою або сильною. Перш ніж потреба наступного рівня стане найбільш потужним визначальним мотивом поведінки людини, має бути задоволена потреба більш низького рівня (причому необов'язково цілком).

Найвища потреба – потреба самовираження і зростання – ніколи не може бути задоволена повністю, тому процес мотивації людини через потреби є нескінчен-

ним. Те, що на поведінку людини починає впливати наступна, більш високого рівня ієрархії потреба, не означає, що потреба більш низького рівня була задоволена повністю. Окрім того, потреби людини частково збігаються, і людина одночасно може бути мотивована на двох і більше рівнях потреб [19].



Рисунок 1.2 – Піраміда потреб А. Маслоу

Теорія потреб А. Маслоу – одна з найбільш відомих теорій мотивації. Ця теорія показує, як різні види потреб здатні мотивувати індивідів до конкретної діяльності, в результаті якої ці потреби можуть бути задоволені.

Однак у концепції А.Маслоу є низка суперечливих моментів:

а) потреби людини по-різному виявляються залежно від комбінації багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, положення в організації, вік, стать і т.п.);

б) далеко не завжди спостерігається тверде слідування однієї групи потреб за іншою, як це представлено в піраміді Маслоу;

в) задоволення верхньої групи потреб не обов'язково приводить до ослаблення їхнього впливу на мотивацію. Потреби визнання і самовираження можуть

впливати на мотивацію в процесі їхнього задоволення і гасити фізіологічні потреби.

Загалом, потреби людини ніколи не задовольняються повністю. Згідно з висновками А. Маслоу, середньостатистична людина задовольняє свої потреби приблизно на такому рівні: на 85% – задовольняються фізіологічні потреби, на 70% – потреби безпеки і захисту, на 50% – соціальні потреби, на 40% – потреби самоповаги і на 10% – потреби самоактуалізації.

Вивчаючи особливості поведінки американських працівників, А. Маслоу склав також класифікацію мотивів поведінки людини, яка базується і збігається з його пірамідою потреб, виокремивши потреби нижчого та вищого рівня і поділивши їх на п'ять рівнів залежно від ступеня впливу на поведінку людини (див. табл. 1.5) [19].

Таблиця 1.5 – Класифікація мотивів згідно з теорією А.Маслоу

Рівень потреб	Група потреб
<p>Нижчі потреби</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Вищі потреби</p>	Фізіологічні потреби, які необхідні для виживання: у їжі, воді, сексуальності, відпочинку тощо.
	Потреби в безпеці та упевненості в майбутньому: захист від фізичних й інших небезпек й упевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому
	Соціальні потреби: у любові, ніжності, причетності до якогонебудь соціального утворення, ідентифікації
	Потреби самоповаги: в особистих досягненнях, визнанні й схваленні оточуючими людьми
	Потреби самоактуалізації

Якщо проаналізувати результати сучасних досліджень складових мотивації працівників, що використовуються на вітчизняних підприємствах (див. [20], [21], [22]), то підсумки такого дослідження, які наведено в таблиці 1.6, показують, що на українських підприємствах переважають саме матеріальні методи мотивування.

Таблиця 1.6 – Питома вага методів мотивування праці працівників на українських підприємствах

Складові мотивування	Питома вага, %
Матеріальне стимулювання	83
Самостійність виконання посадових обов'язків	58
Соціальні гарантії та пільги	42
Поліпшення умов праці	33
Кар'єрне зростання	33
Участь в управлінні	25
Навчання	25
Зручний режим роботи	8

Примітка. Під час опитування респонденти одночасно називали декілька складових мотивування

Однією із відомих змістовних теорій мотивації є теорія мотивації Ф.Герцберга та його колегами [23], [24]. Теорію мотивації Ф. Герцберга було розроблено на основі проведених у 50-х роках ХХ століття досліджень двохсот інженерів і конторських службовців великої лакофарбної фірми. Теорія з'явилася у зв'язку зі зростаючою необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію людини. Внутрішня чи зовнішня дихотомія (послідовний поділ на дві частини) – важлива риса, яку досліджували багато вчених для розгляду мотивації працівників. Ф. Герцберг виділив дві групи мотивуючих факторів, які впливають на поведінку людей і свідчать про задоволеність роботою: гігієнічні (зовнішні) та мотиваційні (внутрішні) фактори [24] (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Концепція теорії потреб Ф.Герцберга

Фактори	Сутність факторів
Гігієнічні	Пов'язані із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота. До них відносять: умови праці, міжособистісні стосунки, стиль керівництва підприємством, винагорода, соціально-психологічний клімат на підприємстві, ступінь безпосереднього контролю за роботою. Їх позитивний вияв свідчить про відсутність незадоволення працею у працівників підприємства

Продовження таблиці 1.7

Мотиваційні	Пов'язані з характером і сутністю самої роботи. До них відносять: робота як цінність сама по собі, почуття відповідальності, успіх, визнання і схвалення результату, можливість удосконалення, кар'єрного росту. У разі позитивного їх вияву відбувається задоволення роботою.
-------------	---

Згідно концепції (теорії) Ф.Герцберга передбачається, що відсутність в роботі працівника хоча б одного з мотиваційних факторів викликає певне незадоволення у працівника своєю роботою загалом, що негативним чином впливає на його продуктивність праці.

Зі зростанням добробуту працівників і удосконаленням управління підприємствами значну роль у теорії мотивації стали приділяти задоволенню потреб працівників більш високих рівнів. В 1962 р. Д. Мак-Клелланд запропонував теорію, в якій припустив, що поведінка працівників підприємства мотивується трьома основними видами потреб [25], до яких він відніс потреби влади, потреби досягнення успіху та потреби причетності і визнання. (табл.1.8).

Таблиця 1.8 – Концепція потреб згідно теорії Д.Мак-Клелланда

Потреба	Сутність потреби
Влади	Бажання впливати на інших людей, зокрема працювати на різних рівнях управління в організаціях. Люди з потребою влади найчастіше виявляють відвертість та енергійність, не бояться конфронтації й прагнуть відстоювати свої позиції
Досягнення успіху	Задовольняється не проголошенням успіху з боку колег чи інших людей, що лише підтверджує їх статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення, готовністю брати участь в ухваленні складних рішень
Причетності та визнання	Означає зацікавленість у наявності знайомих, налагодженні дружніх стосунків з широким колом людей, наданні допомоги іншим, а також бажання бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміти переконувати оточуючих у її правильності.

Аналізуючи інформацію, яку наведено в таблиці 1.8, можна зробити висновок, що людей з розвинутою потребою у визнанні приваблює така робота, що надає їм великі можливості для соціального спілкування. Тому їх керівники повинні зберігати таку ділову і соціально-психологічну атмосферу в колективі, яка не обмежує міжособистісні відносини і спілкування між працівниками. Окрім того, керівники підприємств можуть також забезпечити задоволення потреб таких працівників, приділяючи їм більше уваги і часу та періодично збираючи таких людей у групу.

Теорія потреб К. Альдерфера [26] – виокремлює три рівня потреб (потреби зростання, комунікацій і існування), які за своєю сутністю збігаються з п'ятьма рівнями потреб А. Маслоу, але, на відміну від теорії А.Маслоу, який вважав, що мотивація розвивається тільки знизу вгору, тобто від нижчих до вищих потреб, К.Альдерфер стверджував, що рух потреб йде в обох напрямках.

Тобто актуалізація (тобто виявлення) потреб залежить від індивідуальних характеристик людини та специфіки життєвої ситуації, в якій вона перебуває. При цьому кожна потреба може актуалізовуватися (виявлятися) незалежно від задоволення інших потреб

Підсумовуючи все сказане вище, нами складено узагальнюючу схему (див. рис. 1.3), яка характеризує співвідношення між окремими видами потреб людини у розглянутих вище змістовних теорій мотивації.

На рисунку 1.3 показано відповідність між окремими групами потреб працівників, які були описані у викладених вище чотирьох теоріях змістовної мотивації. Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.3, можна виокремити дві основні характеристики, властиві всім теоріям мотивації.

По-перше, кожна з цих теорій мотивації наочно віддзеркалює певний погляд їх авторів на мотивацію, підтверджується численними емпіричними дослідженнями і вже досить тривалий час використовується в практиці управління. Найбільшою мірою це твердження відноситься до теорій А.Маслоу і Ф.Герцберга. Тому для того, щоб краще розуміти мотивацію працівників до ефективної праці,

менеджери підприємств обов'язково мають знати всі чотири змістовні теорії мотивації, які було описано вище.

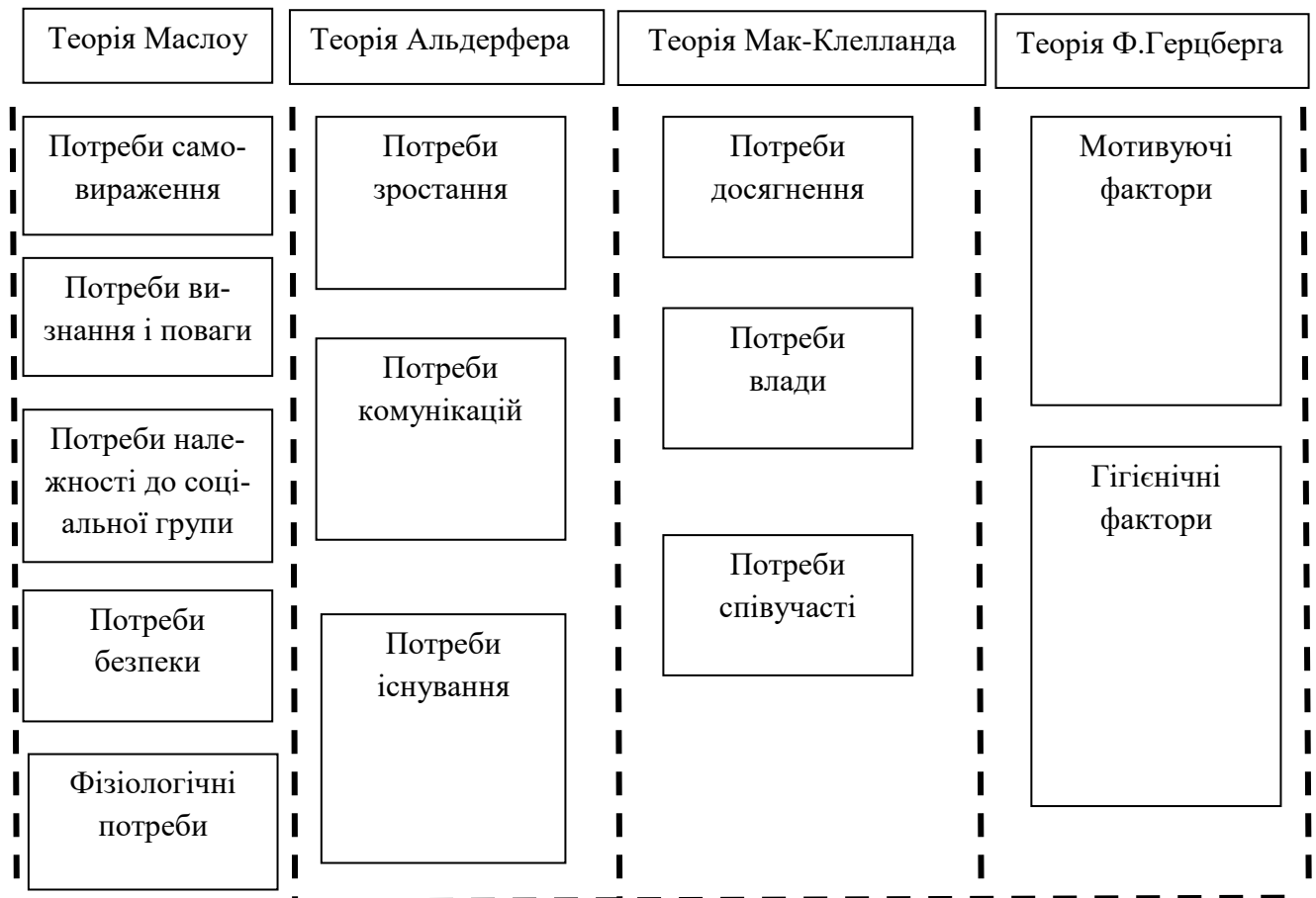


Рисунок 1.3 – Співвідношення між окремими групами потреб у теоріях мотивації (Власна розробка)

По-друге, усі теорії змістовної мотивації основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і практично не приділяють увагу аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком усіх теорій змістовної мотивації. Таким чином можна зробити висновок, що змістовні теорії мотивації базуються на потребах і зв'язаних з ними факторах, що визначають поведінку людей.

На завершення розгляду цього питання потрібно підкреслити, що прагнення людини до ефективної праці постійно змінюється, оскільки складається не тільки з мотивів, які є відносно стійкими, але від впливу інших факторів, які є досить динамічними. В результаті мотивацію людини часто складно зрозуміти і тим бі-

льше виміряти. Іноді мотивація виникає в самих несподіваних випадках, але відсутня там, де її очікували [21], Тому для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств важливо використовувати мотивацію, яка являє собою комбінацію матеріальних (грошових) так і нематеріальних стимулів. Окрім того, закордонний досвід показує, що індивідуальний підхід до працівників заохочує їх до якісної та результативної роботи, що в свою чергу впливає на зростання доходів і прибутків підприємства.

1.2 Мотиваційний механізм сучасних підприємств: суть, значення, основні елементи (складові)

Як зазначає більшість сучасних дослідників (див. [27], [28], [29], [30] та інші), формування на підприємстві ефективної системи мотивації праці працівників є важливою задачею в процесі трансформації вітчизняної економіки. Як зазначалося раніше, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства (організації), отже можна сказати, що мотивація – це сукупність усіх мотивів, які учиняють вплив на поведінку людини [31].

Вибір на підприємстві тієї чи іншої системи мотивації та методів її здійснення безпосередньо залежить від особливостей діяльності підприємства та його мотиваційної політики. Залежно впливу на ті чи інші потреби працівників підприємства методи мотиваційного управління поділяються на [32] (табл. 1.9):

Таблиця 1.9 – Класифікація методів мотиваційного управління (за [32])

Методи мотивації	Характеристика
Економічні	Зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи [32]

Продовження таблиці 1.9

Методи мотивації	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Базуються на директивних вказівках, на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Охоплює організаційне планування, нормування, інструктаж, контроль. Владна мотивація передбачає не тільки безумовне дотримання наказів і розпоряджень, прийнятих керівництвом підприємства, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва є обов'язковим для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-адміністративні методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління підприємства і його підрозділів
Соціально-психологічні	Застосовуються з метою підвищення соціальної активності працівників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину [32].

Сукупність методів мотивування утворює так званий мотиваційний механізм підприємства. Мотиваційний механізм, як зазначається в [33], [34], є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання людей до ефективної праці для забезпечення досягнення мети підприємства і реалізації його мотиваційної політики.

В економічній літературі наводяться і інші класифікації методів мотиваційного управління. Зокрема, в [35] наводиться така класифікація методів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Класифікація методів мотиваційного управління (за [35])

Методи мотивації	Характерні ознаки
Економічні (прямі)	Відрядна оплата, погодинна оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, витрати за максимальне використання робочого часу тощо

Продовження таблиці 1.10

Методи мотивації	Характерні ознаки
Економічні (непрямі)	Пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом і т.п.
Моральні	Збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні

Проте у конкретного підприємства може не бути стандартного пакету стимулів для мотивування працівників. У такому випадку мотивування має бути індивідуальним з врахуванням особливостей характеру кожного працівника підприємства.

На наш погляд, найбільш ефективними методами індивідуального мотивування працівників підприємства є методи, в основі яких є ставлення підприємства до свого працівника [22] (табл. 1.11).

Таблиця 1.11 – Класифікація методів індивідуального мотивування (Власна розробка)

Методи мотивування	Характерні ознаки
Покарання	Рівень покарання залежить від цілей впливу. Основна мета покарання – це недопущення дій, які можуть принести шкоду підприємству
Грошові виплати за виконання поставлених цілей	Такі виплати здійснюються при відповідності працівника заздалегідь встановлених критеріям
Виплати для стимулювання здорового способу життя	Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння; виплати співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу; виплати працівникам, які постійно займаються спортом тощо
Спеціальні індивідуальні винагороди	Це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними підприємству в певний момент
Удосконалення системи організації праці та управління	Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації; правильний розподіл службових обов'язків; чітка система просування по службі; утвердження духу взаємодопомоги і підтримки; вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими тощо
Соціальні	Пільги та гарантії в межах соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші)

Продовження таблиці 1.11

Нематеріальні	Винагороди-вдячності: дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» із врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва підприємства, занесена в трудову книжку; винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу працівника, запрошення співробітника як лектора, радника та ін.
---------------	--

Варто зазначити, що поряд з вже відомими і широко використовуваними методами мотиваційного механізму (подяки, премії тощо) все ширше застосовуються більш ефективні нестандартні методи мотивації.

На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях (див. [36], [10], [37], [38], [39], [40], [41] та інш.), які зведено в таблицю 1.12.

Таблиця 1.12 – Нестандартні методи мотивації (у міжнародній практиці)

Нестандартні методи мотивації	Компанії, що використовують ці методи
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізень тощо.	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями	ІВМ, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі.	GeneralMotors, Westinghouse Electric, Polaroid, BellTelephone Lab., Radio Corporation of America
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній тощо	Toshiba, ІВМ, Polaroid.
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників тощо	Google, Яндекс.

Аналізуючи існуючі підходи до мотивування праці працівників підприємства, доцільно виокремити такий новий підхід, як застосування сучасних елементів HR-технологій («ейчар-технології»), тобто технологій, пов'язаних з управлінням персоналом підприємства.

Сьогодні HR-технології увібрали у себе знання фахівців різних спеціальностей: менеджерів персоналу, рекрутерів, спеціалістів з оплати праці, бізнес-тренерів тощо [42], які пропонують використання нових різних інструментів, які сприяють підвищенню мотивації працівників підприємства. Деякі з цих компонентів наведено на рис. 1.4.

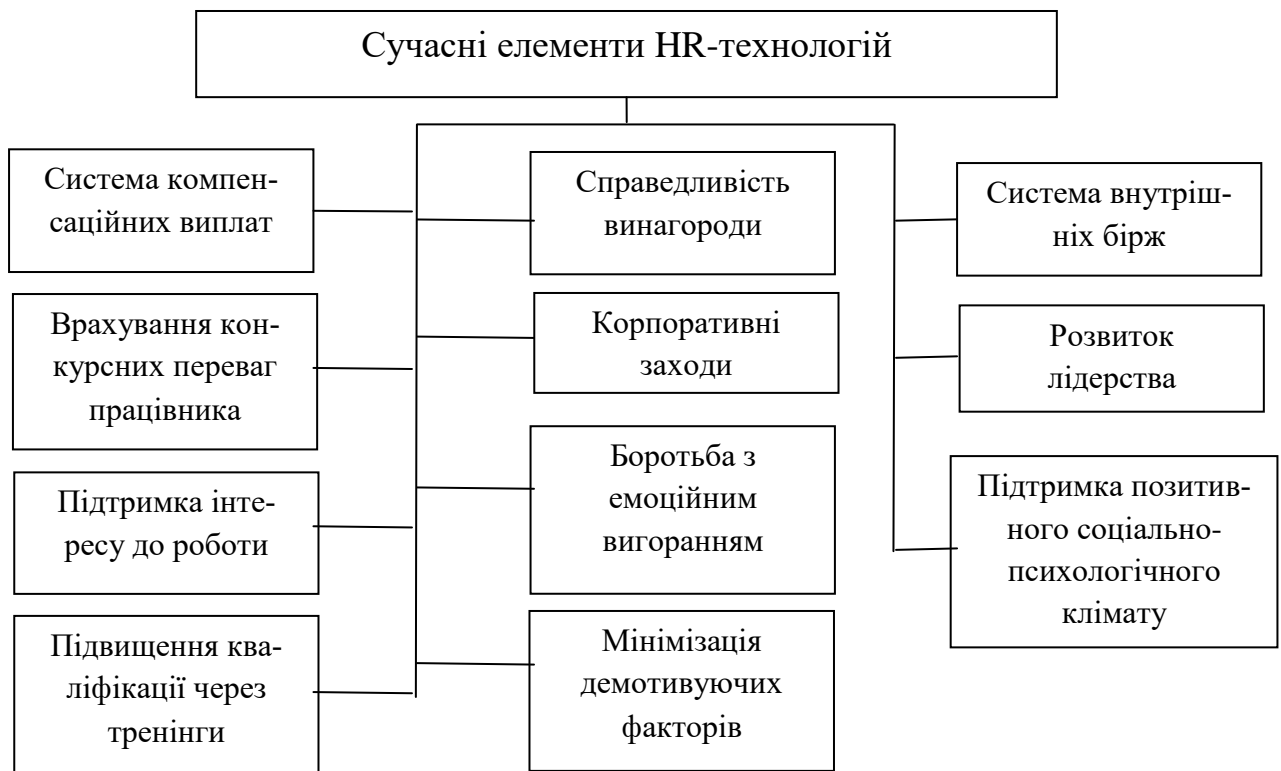


Рисунок 1.4 – Сучасні елементи HR-технологій (складено з використанням [42])

Метою сучасних HR-технологій є підвищення зацікавленості працівника до справи, пробудження у людини непідробного інтересу, залучення її до спільної роботи на благо підприємства. Така зацікавленість матиме позитивний ефект: підвищення продуктивності праці, збільшення прибутків підприємства тощо.

Одним із елементів сучасних PR-технологій є участь працівників підприємства у спільних корпоративних заходах. Неформальна обстановка сприяє створенню здорової атмосфери у колективах, підвищує загальну працездатність персоналу і збільшує бажання працівника зробити свій внесок у загальну справу підприємства.

Окрім формальних підходів використання елементів сучасних PR-технологій багато управлінців концентрують на підвищенні самооцінки працівників та вихованні корпоративного духу в колективах [41], [42].

Сьогодні саме мотивація праці покликана сприяти формуванню працівника нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності. Варто, на наш погляд, наголосити, що методи, які тяжіють до нематеріальної мотивації, ефективно діють на працівників тих підприємств, де є високий рівень заробітної плати. У цьому випадку завданням керівників таких підприємств є налагодити моральне стимулювати своїх підлеглих, щоб вони не були залежними лише від матеріальних цінностей, а отримували задоволення від своєї роботи і на моральному рівні. [10], [43].

Для збільшення ефективності мотиваційної системи підприємства важливо правильно застосовувати комбінацію матеріального та нематеріального стимулювання. При застосуванні нематеріальних або нестандартних методів стимулювання варто враховувати індивідуальний підхід до працівників. При цьому важливо враховувати особливості підприємства, задачі, які стоять перед ним тощо. Тобто система винагород працівника підприємства має поєднувати результати роботи працівника із місією та стратегією самого підприємства [44].

Загальна система винагород – це всі внутрішні і/або зовнішні інструменти, які є у розпорядженні роботодавця і які можуть застосовуватися для залучення працівників, їх мотивації і утримання працівників [45].

На думку [45], існує п'ять основних складових загальної системи винагороди:

- компенсації;
- бонуси;
- баланс між особистим життям і роботою;
- продуктивність праці;
- кар'єрне зростання.

Ці п'ять факторів і складають той інструментарій, за допомогою якого узгоджуються цінності, які є переважаючими як для підприємства, так і для працівника. Ці фактори не є взаємовиключними. Загальна стратегія застосування винагороди полягає у мистецтві поєднати ці п'ять ключових факторів у адаптований метод, який має сприяти досягненню оптимальної взаємодії між інтересами підприємства і працівника. Результатом ефективної стратегії винагород є зацікавленість працівників у досягненні високих результатів та бажаної продуктивності праці та у відчутті ними задоволеності своєю роботою.

На жаль, на сьогоднішній день економічний стан України ще не дозволяє встановлювати високі заробітні плати працівникам, що спонукає їх до активної міграції в інші країни. Ще менший ефект при цьому має застосування нематеріальних стимулів мотивування праці.

1.3 Обґрунтування вибору показників і методик оцінювання стану мотиваційного менеджменту підприємства

Як підкреслюють численні дослідники ([46], [47], [48], та інші) стан та ефективність функціонування мотиваційного механізму підприємства визначається насамперед загальними результатами діяльності підприємства: обсягом виробництва, рівнем продуктивності праці, ефективністю діяльності, якістю продукції і послуг тощо. Оскільки трудовий колектив підприємства являє собою сукупність здібностей і можливостей членів колективу у поєднанні з умовами їх реалізації і відтворення, то створення системи ефективної мотивації праці полягає у враху-

ванні потреб кожної людини, її індивідуальності і властивостей – рис характеру, світогляду, психотипу, знань, досвіду тощо.

Тому оцінювання ефективності системи мотивації праці, що існує на підприємстві, вимагає комплексного підходу, який має враховувати як економічні результати діяльності працівників загалом і кожного працівника окремо, так і суто психологічні аспекти мотивації кожного працівника до ефективної праці. Тобто мотивація праці в системі управління персоналом підприємства – це створення умов, при яких людина зацікавлена у високорезультативній праці при умові, що цілі підприємства відповідають її особистим інтересам і намірам.

Підґрунтям створення комплексної системи мотивації праці є мотиваційний механізм як механізм реалізації мотивації працівників до високопродуктивної праці. За своєю суттю – це комплексний інструментарій перетворення потенційної мотивації кожного працівника на реальну мотивацію, яка призводить до певних дій, спрямованих на реалізацію працівником своїх потреб.

Мотиваційний механізм реалізує набір принципів, інтересів, стимулів, мотивів чи очікувань, поведінкових реакцій працівника з лінійної, дискретної величини на замкнений циклічний процес. Стосовно економічної мотивації праці – мотиваційний механізм – це механізм реалізації і відтворення діалектичної єдності соціально-економічних функцій праці як засобу життя і як потреби життя, що функціонує на кожному рівні свого розвитку у певній системі макро- та мікроекономічних координат. Крім того, мотиваційний механізм є двигуном мотивації, створюючи умови для самомотивування працівника.

Вважаємо, що оцінювання ефективності мотивації персоналу можна віднести до найскладніших завдань у сфері мотиваційних досліджень, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від великої кількості зовнішніх і внутрішніх мотиваторів, особистості людини та інш., виокремлення ролі кожного з яких є дуже трудомістким і часто не буде мати суттєвого прикладного застосування.

На нашу думку, наразі можна виокремити дві великі групи мотиваторів:

1) зовнішні мотиватори, що впливають на людину із зовнішнього середовища (зазвичай, це стимули матеріального та нематеріального характеру);

2) внутрішні мотиватори, які пов'язані з внутрішнім світоглядом людини як особистості, мають стійкий характер, піддаються коригуванню лише за рішеннями (переконаннями) самої людини.

Системи мотивування працівників підприємства мають ринкову природу. Вони утворюються під впливом ринку праці та дій конкурентів і базуються на прямій залежності оплати праці та місця, яке займає працівник в посадовій ієрархії підприємства, від трудового внеску працівника тощо. На тлі загального стану економіки країни дієвість цієї системи майже повністю визначається економічною, кадровою політикою та ефективністю роботи підприємства. Оскільки можливості фондів матеріального стимулювання більшості вітчизняних підприємств не завжди тісно пов'язані із трудовим внеском працівників підприємства, тому при визначенні трудового внеску кожного окремого працівника обов'язково потрібно враховувати, яку роль відіграють його результати порівняно з результатами роботи інших працівників.

До чинників, які активують дію внутрішніх мотиваторів працівника належать: характер праці, відповідність її змісту нахилам працівника, престижність трудової діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринку праці, можливість самовираження у процесі праці, самостійність працівника та значущість його роботи для колективу тощо. За нормального рівня матеріального забезпечення саме фактори творчого характеру праці та вільного часу відіграють вирішальну роль у виборі професії та місця роботи. Внутрішні мотиватори приносять людині насамперед задоволення працею, сприяють розвитку її здібностей і активізації трудової діяльності. Залучення працівників до участі у капіталі підприємства, в розподілі прибутку, в управлінні підприємством також стимулює зростання творчої активності працівника, підвищення його продуктивності праці тощо.

Одним із поширених методів вивчення мотивації праці працівників є метод, який сформований за принципом «граничної корисності» [45]. Тут виокремлюють два основні методи:

1. Метод виявлення стимулів, мотивів і антимотивів.
2. Метод визначення мотиваційного балансу.

Перший метод полягає у проведенні опитування працівників підприємства на визначення ними стимулів та мотивів, яким вони надають пріоритети, з одного боку, та антистимулів і антимотивів з іншого боку.

Наступним кроком цієї процедури є ранжування кожним з учасників опитування стимулів, мотивів, антистимулів, антимотивів. Отримана інформація обробляється шляхом додавання названих стимулів, мотивів, антистимулів, антимотивів (що повторюються), в результаті чого отримують їх числове вираження. Періодичні заміри дозволяють накопичувати інформацію, яка дає можливість визначити домінуючі у певному колективі працівників протягом досліджуваного періоду стимули, антистимули, мотиви, антимотиви. Отримана інформація є достатньо достовірною і цінною, оскільки вона може бути використана при обґрунтуванні та розробленні пропозицій щодо вдосконалення системи мотивування праці працівників як у кожному підрозділі, так і на підприємстві загалом.

Метод визначення мотиваційного балансу та його модифікації ґрунтується на розрахунку мотиваційного потенційного балу (МПБ). Для отримання МПБ вибираються важливі параметри виконуваної працівником роботи: різноманітність, закінченість, значимість, автономність, зворотний зв'язок, задоволення (або незадоволення) від виконуваної роботи тощо. Для оцінювання кожної із цих складових авторами було запропоновано семибальну шкалу, за якої «одиниця» – низька оцінка кожної характеристики роботи, «сім» – висока. Після цього підраховується підсумкова цифра, яка виражає індивідуальний мотиваційний баланс працівника, який визначає питому вагу мотивації і антимотивації в діяльності працівника.

На нашу думку, більш-менш достовірно оцінити ефективність системи мотивації праці працівників на підприємстві можна шляхом об'єднання цих вищенаведених напрямів дослідження, тобто шляхом:

- оцінювання загальних результатів діяльності підприємства;
- оцінювання рівня задоволеності працівників підприємства своєю роботою та її результатами;
- оцінювання рівня задоволення працівниками підприємства своїх потреб і інтересів (див. рис. 1.5).

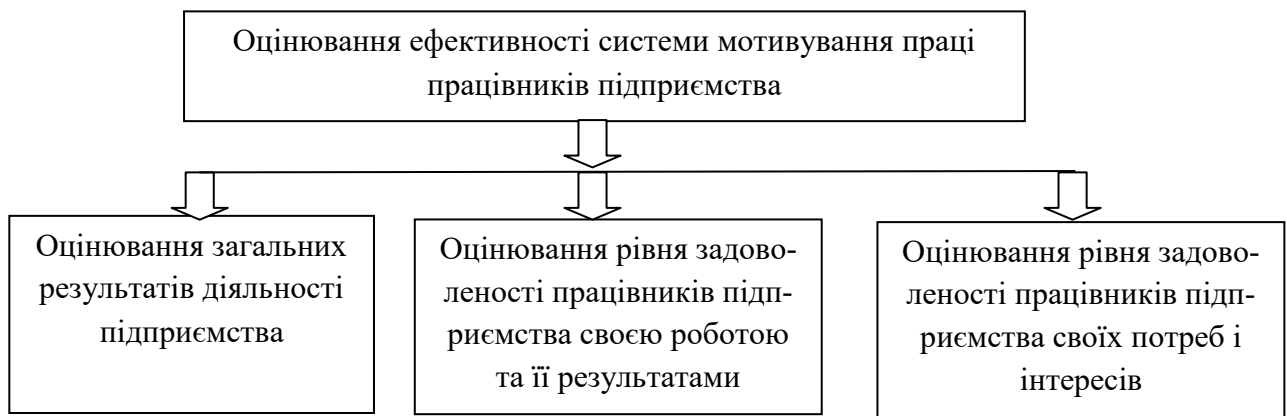


Рисунок 1.5 – Оцінювання ефективності системи мотивації праці працівників підприємстві (Власна розробка)

Розроблення методики аналізу ефективності мотивації працівників підприємства починається з установлення сутності ефективності мотивації працівників, визначення критерію ефективності, домінуючих чинників, що впливають на ефективність мотивації, і показників ефективності мотивації.

Сутність ефективності системи мотивації праці працівників характеризує результативність процесу спонукання працівників до бажаної трудової діяльності з урахуванням інтересів двох сторін – працівника та підприємства. Критерієм ефективності мотивації праці працівників може бути зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, активна винахідницька діяльність тощо, що до-

сягається за рахунок реалізації особистих цілей працівника економічного та соціального характеру.

Наведена вище методика оцінювання ефективності системи мотивації праці працівників підприємстві спрямована на:

- виявлення та ранжування внутрішніх і зовнішніх чинників (дієвих мотиваторів), які є домінантними для активізації трудової діяльності працівників;
- визначення ступеня значимості для досягнення встановлених працівникам завдань спонукальної сили мотиваторів;
- визначення мотиваційного інструментарію досягнення бажаних для підприємства результатів.

Як було зазначено вище, особливості індивідуальної мотивації працівника підприємства визначаються багатьма чинниками: його індивідуальними здібностями й обдарованістю, схильністю до певної діяльності та орієнтацією на її якісне виконання; індивідуальними цінностями: переконаннями, світоглядом; статевими та віковими особливостями; правилами і нормами поведінки тощо. Серед основних чинників, які визначають особливості групової поведінки, виокремлюють особливості корпоративної культури, місце, яке посідає працівник в ієрархії колективу тощо.

Особливістю чинників, які визначають ефективність мотивації працівників підприємства, є те, що тільки частина з них піддається кількісному вимірюванню. Деякі чинники піддаються оцінюванню тільки якісно: мотиваційна спрямованість персоналу, мотиваційний тип працівника, мотиваційна готовність працівника і т.п. Вплив чинників на ефективність мотивації працівників переважно має суб'єктивний характер, а сила впливу чинників не є постійною. На нашу думку, визначення пріоритетності мотиваторів, що впливають на ефективність мотивації працівників підприємства, можливе тільки на певний час, а сама процедура оцінювання можлива через застосування такого методу, як опитування.

Оцінювання стану та ефективності системи мотивування працівників підприємства може бути зроблене за допомогою використання економіко-математичних методів. Так, для побудови економіко-математичної моделі оцінювання стану та ефективності системи мотивування дослідники ефективності мотивації часто використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті [49], який дозволяє оцінити вплив чинників на соціально-економічні процеси за умови відсутності кількісних характеристик досліджуваних показників.

Суть цього методу полягає у декомпозиції проблеми на прості складові частини з подальшим обробленням послідовності суджень за парними порівняннями. Він включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень. За методом Т.Сааті [49] елементи задачі, що розв'язується, порівнюються попарно залежно від їхньої інтенсивності впливу на загальну характеристику. Результати порівнянь розміщуються у вигляді матриці, для якої визначаються власні вектори та значення.

Для процедури обчислення власних векторів доцільно користуватися методом середнього геометричного [30]. Тобто спочатку обчислюються оцінки компонентів власного вектору по рядках, а потім отриманий результат нормалізується для одержання оцінки вектору пріоритетів. Після цього можна оцінити ступінь важливості кожного елемента як результат множення матриці на вектор пріоритетів. Такі обчислення здійснюються способом кількісного визначення порівняльної важливості факторів або результатів у проблемній ситуації. Після формування набору локальних пріоритетів, вони синтезуються, починаючи з другого рівня вниз за принципом синтезу (див. рис. 1.6).

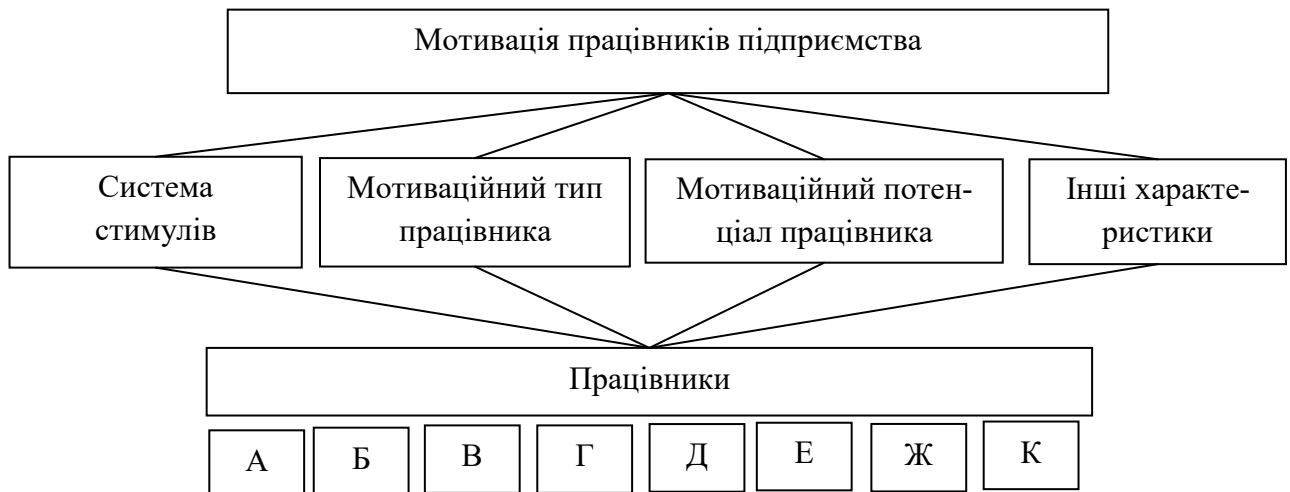


Рисунок 1.6 – Декомпозиція задачі оцінювання мотивації працівників (Власна розробка)

Метод аналізу ієрархій можна застосовувати для оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього впливу у процесі мотивації працівника до результативної праці. Для подальшого аналізу ефективності мотивації працівників підприємства експертним методом виокремлюють домінуючі чинники, які впливають на мотивацію праці працівників підприємств, рівень яких можливо дослідити за допомогою проведення соціальних досліджень. Серед таких чинників рекомендується обрати ([41], [44] [50] та інші): вік працівника, рівень освіти, кваліфікаційний рівень, стаж, характер відносин у трудовому колективі, мотиваційний тип особистості працівників та інші.

Наступним кроком запропонованої методики оцінювання стану та ефективності системи мотивування працівників підприємства є визначенні мотиваційної готовності працівників. Ця задача розв'язується в ієрархічній формі: на першому рівні встановлюється мета – мотивація працівника; на другому рівні встановлюються обрані чинники, які впливають на мотивацію працівника; на третьому рівні перебувають працівники, що оцінюються за визначеними критеріями. Ієрархія рівнів повинна бути такою, щоб елементи нижчого рівня могли б порівнюватися попарно з елементами вищого рівня. В результаті встановлюється: наскільки працівник «А» (рис. 1.6) є більш мотивованим за мотиваційним типом, ніж пра-

цівник «Б» або «В»; наскільки мотиваційний потенціал працівника «А» є впливовішим за чинну систему мотивування працівника «Б» за досягнуті результати праці тощо. Оцінювання можливих альтернатив мотиваційних чинників може здійснюватися експертним методом, коли експертами виступають самі працівники підприємства.

Узгодження оцінки окремих елементів мотивації праці проводиться за допомогою методу аналізу ієрархій або номінальної групи. У сформованій матриці оцінки значимості окремих елементів мотивації праці діагональ цієї матриці представлена одиницями, а елементи матриці, розташовані справа та зліва від діагоналі, – обернені числа. Розв'язання матриці відбувається способом розрахунку власного вектору кожного елемента. Визначення власного вектору проводиться таким чином:

- розраховується середня геометрична показників оцінки ієрархії по кожному показнику оцінки;
- здійснюється нормування середніх геометричних окремих показників оцінки до їх загальної суми;
- розраховується індекс узгодженості індивідуальних оцінок обораних показників;
- порівняння розрахованого індексу узгодженості з нормативним значенням.

За рекомендаціями фахівців відхилення між розрахованим та нормативним індексом узгодженості та не повинно перевищувати 10% [50].

Проведений нами аналіз наукової літератури показав, що існує низка показників, за допомогою яких можна оцінити стан та ефективність системи мотивування праці працівників підприємства (див [51], [52] та інші).

Найбільш поширеною, на наш погляд, є класифікація видів ефективності системи мотивації працівників, яка наводиться в [53]. Згідно цієї класифікації доцільно виокремлювати такі види ефективності: економічну та соціальну, абсолютну та порівняльну.

Економічна ефективність виявляється на підставі результатів господарської діяльності підприємства шляхом розрахунку низки різних вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства. Соціальна ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та добробуту, стану довкілля, безпеки життя людини тощо.

Соціальна ефективність може бути не тільки позитивною, але й негативною (безробіття, посилення інфляції тощо). Якщо результатом певних змін у діяльності підприємства стало отримання додаткового доходу (прибутку), то говорять про економічну ефективність. А якщо ці зміни призвели до позитивних зрушень на інших підприємствах, то це може вважатися виявом загальноекономічного ефекту.

Виділяють також абсолютну та порівняльну ефективність. Перша відбиває загальну ефективність певних нововведень. А друга – наслідки порівняння результатів, отриманих від реалізації альтернативних варіантів управлінських рішень, з варіантом, який було обрано як базовий.

Але найголовніше, поняття «ефективність» виражає не тільки відношення результату діяльності підприємства до визначених цілей, але й характеризує результати діяльності з погляду оптимальності використання ресурсів [43]. Тобто, ефективність – це співвідношення результатів будь-якої діяльності з витратами на отримання цих результатів, тому економічну ефективність можна вважати базовою для вимірювання якості управлінських рішень, які ухвалюються на будь-якому підприємстві. Наразі у сучасній теорії економічної ефективності, що активно розробляється останніми роками, виокремлюються такі основні методи визначення стану та економічної ефективності системи мотиваційного менеджменту: метод порівняльної ефективності і метод абсолютної ефективності [43].

В результаті аналізування сучасної економічної літератури (див. [54], [55], [56] та інші) ми нами було зроблено висновок, що для оцінювання ефективності

системи мотивування працівників підприємства (з погляду її кількісної економічної оцінки), доцільно застосовувати підхід, який оцінює результати діяльності працівників підприємства, отриманими від застосування різних альтернативних методів матеріального стимулювання. Цей підхід передбачає проведення аналізу показників (результатів діяльності працівників) у динаміці, що дозволяє визначити ефективність мотивування працівників підприємства, тобто оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці працівників і наслідками трудових зусиль працівників підприємства.

На наш погляд, для оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту підприємства доцільно використовувати показники, які наведено на рис. 1.7.

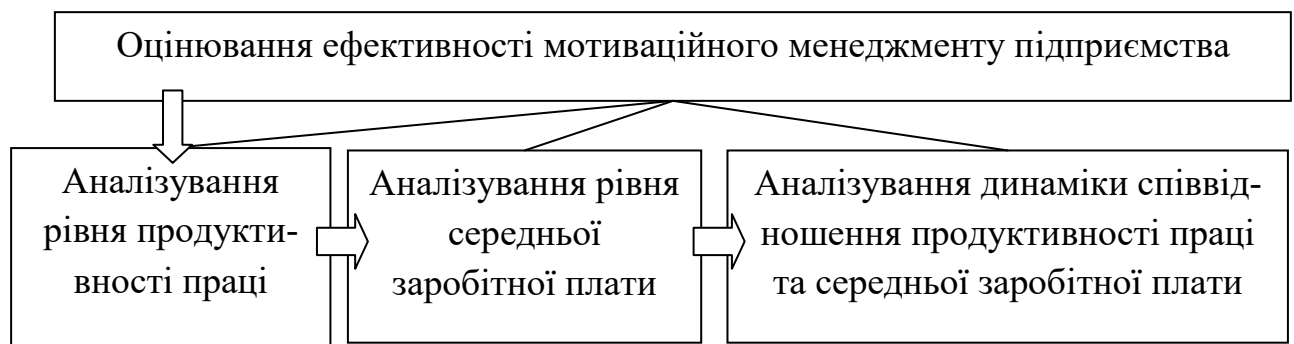


Рисунок 1.7 – Алгоритм оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту підприємства (Власна розробка)

Продуктивність праці ПП – це показник трудової діяльності працівників, який характеризує кількість продукції (у вартісному вимірі), виробленої за одиницю часу одним працівником підприємства: [53]:

$$\text{ПП} = \frac{Q}{N}, \quad (1.1)$$

де Q – обсяг виробленої продукції з рік;

N – середньорічна кількість працівників підприємства.

Середня заробітна плата ЗП одного працівника підприємства за рік, розраховується за формулою [53]:

$$ЗП = \frac{\text{ФОП}}{N}, \quad (1.2)$$

де ФОП – фонд оплати праці працівників підприємства.

Співвідношення між продуктивністю праці і середньорічною заробітною платою $K_{сп}$, яке розраховується за формулою [53]:

$$K_{сп} = \frac{\text{ПП}}{\text{ЗП}}. \quad (1.3)$$

Якщо $K_{сп} > 1$, то це може свідчити про ефективність існуючої системи мотиваційного менеджменту підприємства.

Підсумовуючи все викладене вище, можна зробити висновок, що результати діяльності працівників підприємства можуть бути економічними, соціальними а також особистісними, які пов'язані із психологічними особливостями особистостей працівників підприємства. Що підтверджує той факт, що правильно організована система мотиваційного менеджменту підприємства дозволяє виявити недоліки в системі мотивації праці працівників підприємства і відповідно вносити необхідні корективи для підвищення ефективності дії цієї системи.

1.4 Висновки до першого розділу

В результаті виконання теоретичного розділу було проаналізовано та вивчено теоретичні засади мотивації праці працівників як частини системи управління підприємством. Розглянуто різні погляди дослідників на поняття «мотивація». Визначено, що для успішної діяльності підприємства, збільшення продуктивності праці і відповідно збільшення прибутку підприємства існує необхідність використання різних методів матеріального і нематеріального заохочення працівників.

Зокрема опрацьовано роботи таких дослідників, як С. Занюк, В.Н. Дружинін, Х. Хекхаузен, Л.Е. Орбан-Лембрик, Б.М. Генкін, О.Г. Шпикуляк, В.Д. Шапіро, В.Є. Куриляк, Е. Кірхлер, К. Родлер, А.Маслоу та інші, а також розглянуто різні концепції теорій мотивації в процесі їх історичного розвитку.

Було встановлено, що: основними показниками, які використовуються в мотиваційному менеджменті, є: а) кількісна оцінка функціонування (результатів діяльності) працівника, виробничого підрозділу або підприємства; б) якісна характеристика виконуваної роботи; в) кількісна оцінка як комплексне поєднання перших двох складових системи мотиваційного менеджменту. Таку систему мотивування праці працівників підприємства доцільно використовувати на підприємствах, де резерви зростання обсягів виробництва продукції практично вичерпані, а в цілях підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, питання підвищення її якості набуває особливої актуальності.

Проаналізовано різні підходи до вибору ефективної системи мотивації праці працівників підприємства та запропоновано методичні підходи до формування такої системи. Для забезпечення успішної діяльності підприємства доведено необхідність використання сукупності методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. При цьому матеріальна мотивація працівників встановлюється за результатами виконаної роботи (результатами діяльності) і може бути різною для працівників, які займають аналогічні позиції (посади) на підприємстві. Але тут потрібно враховувати, що такий підхід часто спричиняє невдоволення у працівників і створює нездорову соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Для підвищення ефективності функціонування на підприємствах мотиваційного менеджменту доцільно застосовувати комбінацію методів матеріального та нематеріального стимулювання. При застосуванні нематеріальних (або нестандартних) методів стимулювання варто враховувати індивідуальний підхід до працівників. При цьому важливо також враховувати особливості підприємства та його продукції, а також цілі, які ставить перед собою підприємство.

Для вивчення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту підприємства було запропоновано використовувати такі показники, як: продуктивність праці; середню заробітну плату працівника; співвідношення продуктивності праці та середньої заробітної плати.

На завершення було зроблено висновок, що мотиваційний менеджмент сучасного підприємства відіграє важливу роль у структурі менеджменту будь-якого підприємства. Він пронизує всі сфери організаційних взаємодій між працівниками підприємства, дозволяє всім підрозділам підприємства нормально функціонувати, згладжує протиріччя між потребами підприємства і індивідуальними потребами працівників, виконує такі значимі функції підприємства, як інтеграційна, навчальна, адаптаційна тощо.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ХМІЛЬНИКСІЛЬМАШ»

2.1 Характеристика підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Як відомо, машинобудування – одна із важливих галузей промисловості України. В майбутньому вона набуде значення "галузі-організатора", здатної вдосконалити економіку країни. Машинобудування в нашій країні є органічною складовою майже кожного більш-менш значного промислового комплексу. Це одна з територіально найбільш поширених галузей господарства України.

Приватне акціонерне товариство «Хмільниксільмаш» розміщується в промисловій зоні міста-курорту Хмільник з унікальними радоновими джерелами, якими багата мальовнича українська земля.

Організаційно-правова форма господарювання підприємства і повна назва підприємства – приватне акціонерне товариство «Хмільниксільмаш» (скорочено ПрАТ «Хмільниксільмаш»). Код за ЄДРПОУ: 00235750. Місцезнаходження: 22000, Вінницька область, Хмільницький район, м. Хмільник, вул. Небесної Сотні, 26.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД: 28.30 виробництво машин і устаткування для сільського і лісового господарства; 25.11 виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конс-

трукцій; 28.22 виробництво підйомного та вантажувально-розвантажувального устаткування [57], [58].

Підприємство ПрАТ Хмільниксільмаш» займається розробкою та виробництвом агрегатів для швидкісної обробки ґрунту та борін гнучких обертових самоочисних, всепогодних, що навішуються на всі види навісних плугів; дискових борін, культиваторів і пласторізів. Впровадження ґрунтообробних агрегатів або борін гнучких обертових дає можливість за один прохід готувати біологічно ґрунт до сівби, що дає велику економію трудових і матеріальних ресурсів. ПрАТ «Хмільниксільмаш» також випускає машини для внесення в ґрунт мінеральних добрив; машини сінозбиральні; різноманітну ґрунтообробну техніку: ґрунтообробні агрегати, культиватори, подрібнювачі дискові, котки. Номенклатура продукції, що випускається (найменування основних видів): машини для внесення в ґрунт мінеральних добрив: МВД-1,2 та МВД-0,7, а також запчастини для сільгоспмашин, інша продукція на замовлення, товари широкого вжитку.

Деякі зразки продукції підприємства наведено на рис. 2.1 [59].



Розкидач мінеральних добрив
МВД-900



Розкидач мінеральних добрив
МВД-1000



Розкидач мінеральних добрив
МВД-1200



Розкидач мінеральних добрив
МВД-0,9

Рисунок 2.1—Деякі види продукції, що її виготовляє ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Так, розкидач мінеральних добрив МВД-1200 оснащений надійними робочими органами, які забезпечують рівномірність розкидання робочого матеріалу, не псують насіння, легко налаштовуються. Агрегат відрізняється працездатним конструктивним рішенням. Максимально простий у налаштуванні робочих параметрів, безпосередньому використанні та технічному обслуговуванні. Несуча рама агрегату придатна витримувати навантаження у 1,2 тонни. Ширина захвату та норма внесення плавно регулюються у великому діапазоні. Легко адаптується до індивідуальних аграрних умов окремої оброблюваної ділянки. Дозволяє зробити процес більш раціональним з мінімальними витратами часу і докладених зусиль.

Окрім основних видів машин та борін, підприємство займається розробкою та виготовленням сільськогосподарських товарів для населення, до яких належать садово-городній інвентар, різного роду інструменти та пристосування, а також пічні ливарні вироби.

До складу ПрАТ «Хмільниксільмаш» входять: цех з ремонту устаткування, дільниця з ремонту будівель та споруд, механоскладальний цех.

Діяльність ПрАТ «Хмільниксільмаш» залежить від сезонних коливань, оскільки воно виготовляє сільськогосподарську техніку. Основним ринком збуту продукції підприємства є сільськогосподарські підприємства України. Матеріали та комплектуючі на виготовлення техніки підприємство одержує від ме-

талургійних та машинобудівних заводів України. Основними постачальниками (за основними видами сировини та матеріалів, що займають більш як 10% в загальному об'ємі постачання): є ТОВ «Південтрансбудкомплект», ТД «Атон», ТОВ «Вінагротех» та інші.

ПрАТ «Хмільниксільмаш» не займає домінуючого положення на ринку. Основними конкурентами в цій галузі є ПрАТ «Оріхівсільмаш», ПрАТ «Краснянський агрош», ПрАТ «Уманьфермаш», ПаАТ «Сімферопільський ремонтно-механічний завод», а по агрегатах і машинах для внесення мінеральних добрив конкуренцію ПрАТ «Хмільниксільмаш» складають навісні машини німецької фірми «Amazon».

З 2.07.2021 року у підприємства з'явився новий власник – Міністерство промислової політики України. Було змінено і назву підприємства: тепер воно називається Відкрите акціонерне товариство «Хмільниксільмаш». Статутний капітал підприємства станом на 2.07.21 р. становить 5 401 786 грн [59].

2.2 Основні техніко-економічні і фінансові показники діяльності підприємства за 2018-2020 роки

Проаналізуємо основні економічні показники, що характеризують діяльність ПрАТ «Хмільниксільмаш», використавши дані з фінансової звітності [60], а отримані результати аналізу зведемо у таблицю 2.1. та на рис. 2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Чистий дохід, тис. грн	2038	343	86	- 1695	-83,2%	-257	- 74,9%
2. Валовий прибуток, тис. грн	-784	13	3	797,00	101,7%	-10,00	- 76,9%
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2822	330	83	- 2492	-88,3%	-247,00	- 74,8%
4. Продуктивність праці, тис. грн / особу	23,159	5,119	1,303	-18,04	-77,9%	-3,82	- 74,5%
5. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	88	67	66	-21,00	-23,9%	-1,00	-1,49%

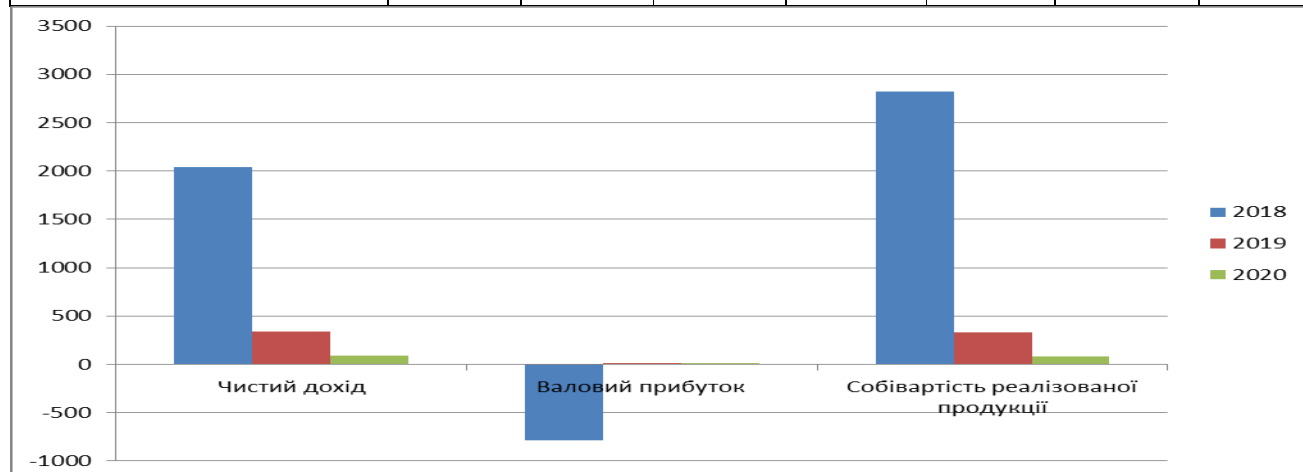


Рисунок 2.2 – Динаміка основних економічних показників діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш» за 2018-2020 роки

Проаналізувавши чистий дохід підприємства (рис. 2.2), слід відмітити, що він у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 83,2 %, а в 2020 році цей показник зменшився на 74,9 %. Як видно з табл. 2.1, валовий прибуток нашого підп-

риємства у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 101,7% і зі збитку в (–784) тис. грн став додатнім у сумі 13 тисяч грн, що можна було б вважати позитивною тенденцією, однак у 2020 році цей показник знову зменшився на 76,92% і склав всього 3 тисячі грн. Стосовно собівартості реалізованої продукції, то вона має стабільну тенденцію до зниження, але це відбувається не за рахунок зменшення матеріаломісткості продукції, а за рахунок зменшення замовлень і чистого доходу підприємства, що є негативною тенденцією.

Далі проаналізуємо динаміку продуктивності праці та середньоспискової чисельності працюючих підприємства (див. табл. 2.1 та рис. 2.3).

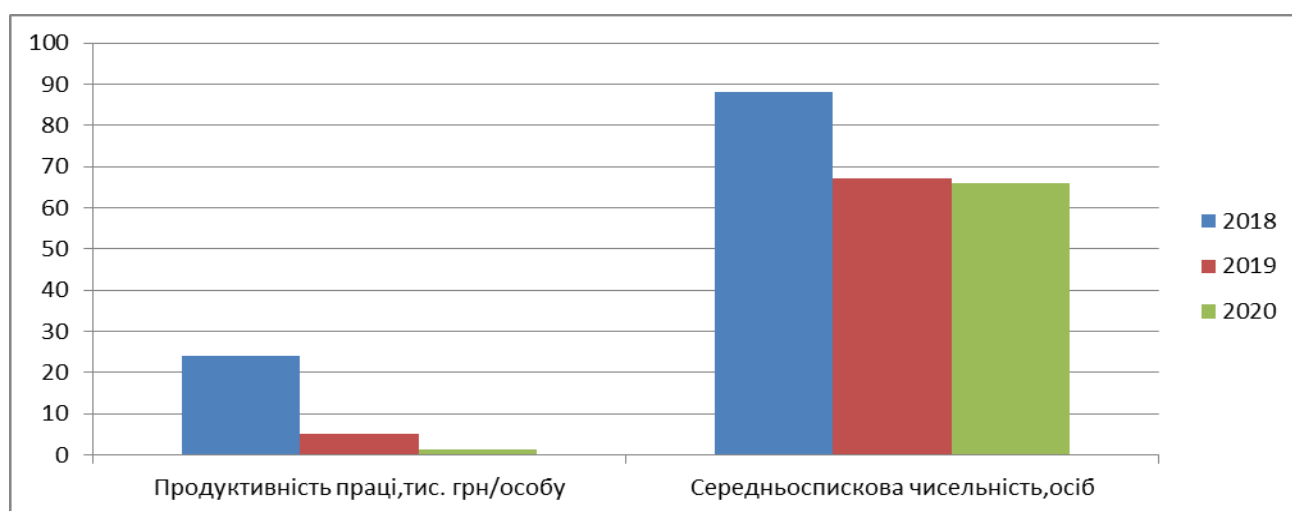


Рисунок 2.3 – Динаміка середньоспискової чисельності та продуктивності праці працівників ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Середньоспискова чисельність працівників облікового складу у 2019 році становила 67 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, – 2 особи; чисельність осіб, які працюють на умовах неповного робочого часу, – 2 особи. Фонд оплати праці у 2019 році склав 791,3 тисяч грн проти 1556,4 тисяч грн у 2018 році. Тобто у 2019 році порівняно з 2018 роком фонд оплати праці зменшився на 765,1 тисяч грн у зв'язку із відсутністю замовлень.

Середньоспискова чисельність працівників облікового складу за 2020 рік становила 66 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, – 2 особи; чисельність осіб, які працюють на умовах неповного робочого дня, – 2 особи.

Фонд оплати праці у 2020 році становив 734 тисяч грн. У 2020 році порівняно з 2019 роком фонд оплати праці зменшився на 57,3%. Тобто прослідковується негативна тенденція до зменшення чисельності працівників підприємства.

За даними табл. 2.1 у 2019 році порівняно з 2018 роком продуктивність праці працівників підприємства суттєво (!) зменшилася – на 77,9%, а у 2020 році продуктивність праці ще знизилась на 74,5% (!), що є вкрай негативною тенденцією, оскільки показник продуктивності праці показує як ефективність використання трудових ресурсів підприємства, так і ефективність діяльності підприємства загалом.

Провівши горизонтальний і вертикальний аналіз бухгалтерських балансів підприємства за 2018-2020 роки, сформуємо найбільш загальне уявлення про зміни в структурі активів і пасивів підприємства, а також в динаміці цих змін. Результати проведення аналізу бухгалтерського балансу підприємства по деяких показниках наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Деякі основні показники бухгалтерського балансу підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Власний капітал, тисяч грн	3909	2014	204	-1895,00	-48,5%	-1810,00	-89,87%
2. Активи (пасиви), тисяч грн	12025	12262	13033	237,00	2,0%	771,00	6,29%
3. Вартість основних засобів, тисяч грн	4689	4556	1234	-133,00	-2,8%	-3322,00	-72,91%
4. Поточні активи, тисяч грн	7020	7415	8090	395,00	5,6%	675,00	9,10%
5. Поточні зобов'язання, тисяч грн	8116	10248	12727	2132,00	26,3%	2479,00	24,19%
6. Довгострокові зобов'язання, тисяч грн	0	0	102	0,00	0,0%	102,00	-

Аналізуючи табл. 2.2 варто відмітити, що негативною тенденцією є поступове і значне зменшення власного капіталу підприємства. Так, за три роки він зменшився з 3909 тис. грн. у 2018 році до 204 тис. грн у 2020 році, що може привести підприємство до банкрутства в майбутньому і зменшує можливості підприємства для його розвитку.

Величина активів (пасивів) підприємства за 2018-2020 рр. відносно є сталою і повільно збільшується, що, з іншого боку, є позитивною тенденцією і свідчить про намагання підприємства вийти із скрутної економічної ситуації. Так, за три роки величина активів (пасивів) підприємства збільшилась з 12025 тисяч грн до 13033 тисяч грн, або збільшилась на $(13033-12025)=1008$ тисяч грн чи на 8,38%.

Графічне відображення виявленої динаміки показників балансу підприємства подано на рис. 2.4 та рис. 2.5.

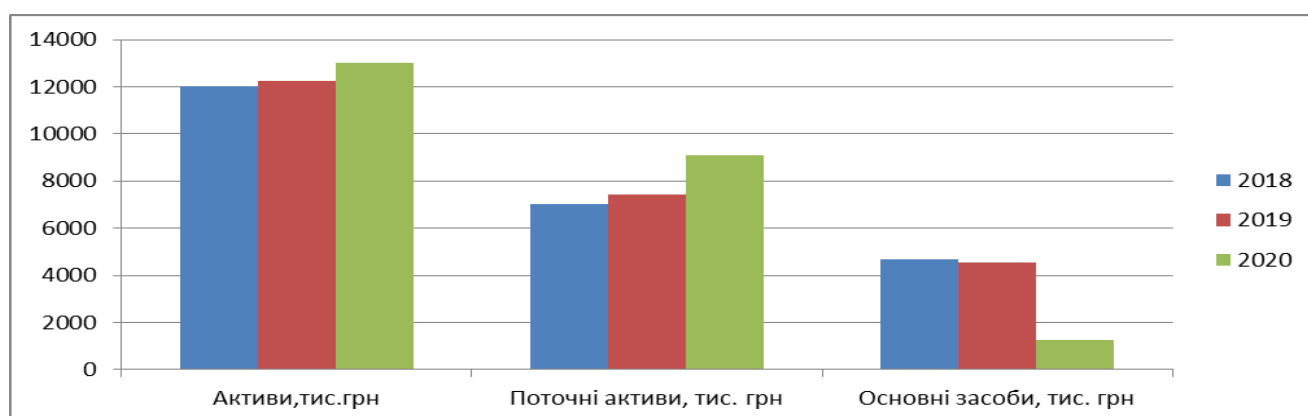


Рисунок 2.4 – Динаміка деяких статей «Активу» підприємства

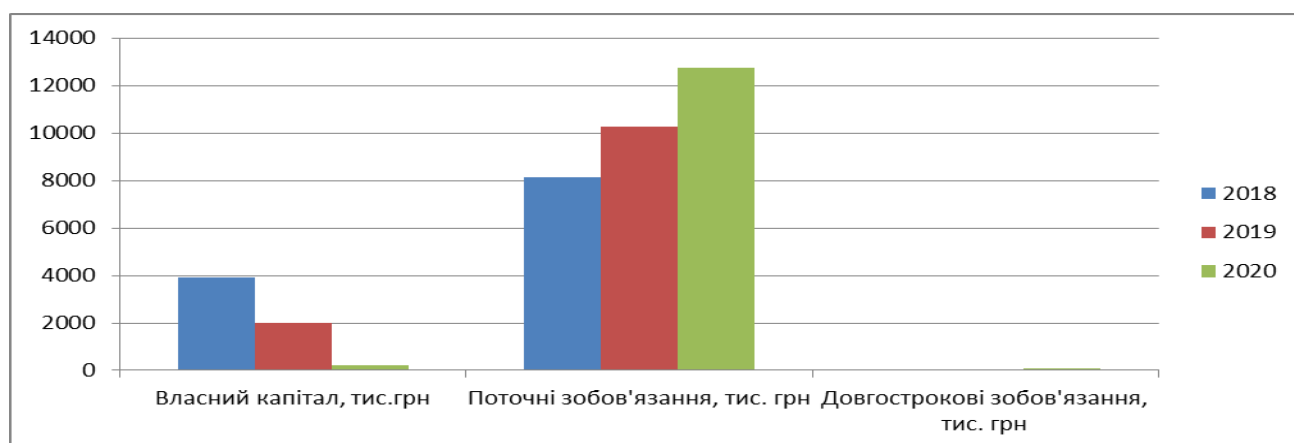


Рисунок 2.5 – Динаміка деяких статей «Пасиву» підприємства

Щодо основних засобів, то станом на 31.12.2018 р. власні основні засоби підприємства становлять: первісна вартість 15059 тисяч грн, залишкова вартість 4689 тисяч грн, знос 10370 тисяч грн. Ступінь зносу основних засобів, що експлуатуються підприємством, становить на 31.12.2018 року – 68,86%.

Станом на 31.12.2019 р. власні основні засоби становлять: первісна вартість – 14647 тисяч грн, залишкова вартість – 4556 тисяч грн, знос – 10091 тисяч грн. Ступінь зносу основних засобів станом на 31.12.2019 року – 8,89%.

Станом на 31.12.2020 р. власні основні засоби становлять: первісна вартість – 10446 тисяч грн, залишкова вартість – 1234 тисяч грн, знос – 9212 тисяч грн. Ступінь зносу основних засобів на 31.12.2020 року – 88,18%. В цілому загальна вартість основних засобів з урахування їх введення і виведення зменшилась на 75,75 %, що є негативною тенденцією.

Аналізуючи табл. 2.2 та рис. 2.4, можна констатувати, що рівень поточних активів досліджуваного нами підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 5,6%, а в 2020 році цей показник ще збільшився на 9,1 %, тобто відбувається поступове зростання поточних активів, що за певних умов є позитивною тенденцією.

Із результатів аналізу економічних показників видно, що для ПрАТ «Хмільниксільмаш» рівень поточних зобов'язань у 2019 році підвищився на 26,3 %, а у 2020 році ще збільшився на 24,19 % порівняно з 2018 роком, що можна вважати негативною тенденцією, оскільки зменшує фінансову незалежність підприємства.

Далі проведемо аналіз економічних показників, які характеризують ефективність загальної діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш». Оберемо для дослідження такі показники ефективності діяльності підприємства, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства (за первісною вартістю).

Так, рентабельність активів підприємства $r_{\text{АКТ}}$ розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{акт}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \cdot 100\% , \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток, що його отримало підприємство у цьому році;

Рентабельність власного капіталу $\rho_{\text{ВК}}$ підприємства розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{ВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ВК}}} \cdot 100\% , \quad (2.2)$$

де $\overline{\text{ВК}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році.

Рентабельність основного капіталу (за його первісною вартістю) $\rho_{\text{ОК}}$ підприємства розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{ОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ОК}}} \cdot 100\% , \quad (2.3)$$

де $\overline{\text{ОК}}$ – середньорічна вартість основного капіталу підприємства у цьому році.

Зроблені розрахунки зведемо в таблицю табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 р.		2020 від 2019 р.	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу	138,5%	96,2%	96,5%	-0,42	-30,5%	0,00	0,31%
2. Рентабельність активів підприємства	-6,5%	0,1%	0,02%	0,07	101,6%	0,00	-78,29%
3. Рентабельність власного капіталу підприємства	-20,1%	0,6%	1,5%	0,21	103,2%	0,01	127,83%
4. Рентабельність основного капіталу підприємства	-16,7%	0,3%	0,2%	0,17	101,7%	0,00	-14,80%

Як видно з табл. 2.3 за 2018-2020 рр. відбулося коливання всіх показників рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме за 2018-2020 роки ці показники зросли з від'ємних до додатних і замість збитку підприємство отримало прибутки, що є позитивною тенденцією: рентабельність активів збільшилася з -6,5% до 0,1%; рентабельність власного капіталу з підвищилися з -20,1% до 0,6%; рентабельність основного капіталу зросла з -16,7% до 0,2%.

Також позитивно характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства за цей період зменшення витрат підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу – з 138,5 % до 96,5%, що також є позитивною тенденцією.

Графічне відображення основних показників рентабельності підприємства подано на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних показників рентабельності підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» за 2018-2020 роки

Далі розрахуємо основні фінансові коефіцієнти, які з різних аспектів характеризують діяльність підприємств. Оскільки таких коефіцієнтів дуже багато, то, оберемо тільки ті, які найчастіше використовуються при проведенні фінансово-економічного аналізу. Практика господарювання свідчить, що найчастіше розраховуються такі коефіцієнти, як коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості тощо.

Так, коефіцієнт загальної ліквідності $k_{\text{заг}}$ розраховується за формулою:

$$k_{\text{заг}} = \frac{\overline{\text{ПА}}}{\overline{\text{ПЗ}}}, \quad (2.4)$$

де $\overline{\text{ПА}}$ – середньорічна величина поточних (оборотних) активів підприємства;

$\overline{\text{ПЗ}}$ – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності $k_{\text{плат}}$ розраховується за формулою:

$$k_{\text{плат}} = \frac{\bar{A}}{\bar{\text{ПЗ}} + \bar{\text{ДЗ}}}, \quad (2.5)$$

де \bar{A} – середньорічна величина активів підприємства;

$\bar{\text{ДЗ}}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності $k_{\text{фін}}$ розраховується а формулою:

$$k_{\text{фін}} = \frac{\overline{\text{ВК}}}{\bar{\text{ПЗ}} + \bar{\text{ДЗ}}}, \quad (2.6)$$

де $\overline{\text{ВК}}$ – середньорічна вартість власного капіталу підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості $k_{\text{стійк}}$ розраховується за формулою:

$$k_{\text{стійк}} = \frac{\overline{\text{ВК}} + \bar{\text{ДЗ}}}{\bar{\text{П}}}, \quad (2.7)$$

де $\bar{\text{П}}$ – середньорічна величина пасивів підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності $k_{\text{ф-н}}$ розраховується за формулою:

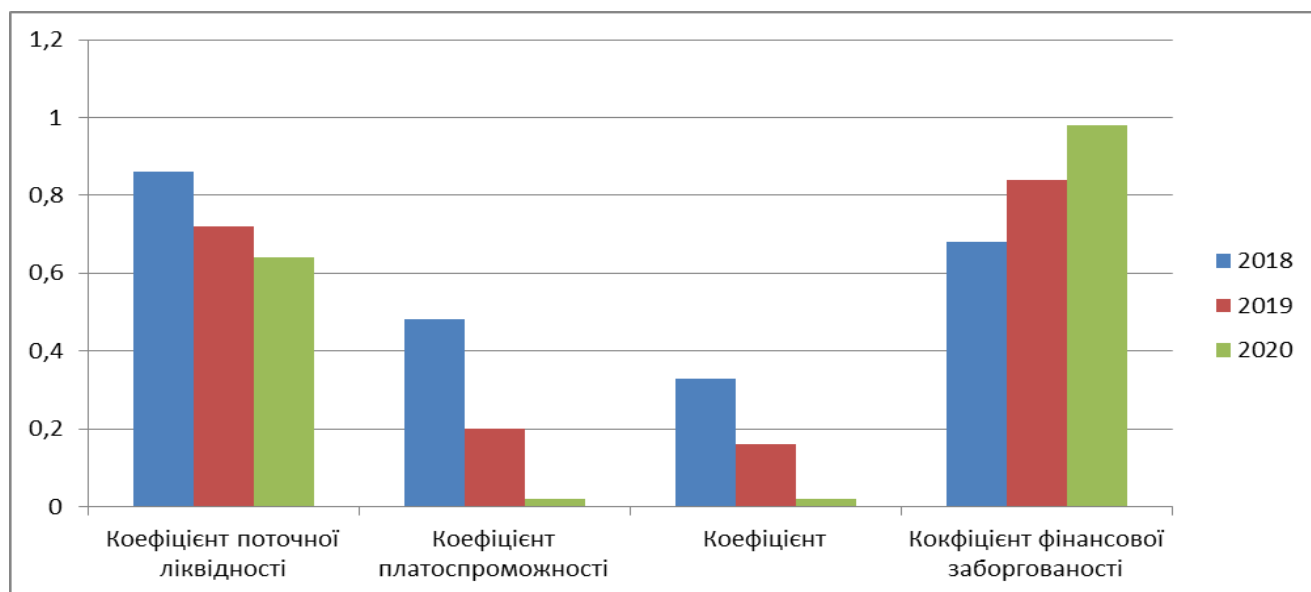
Коефіцієнт фінансової заборгованості $k_{\text{заб}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\bar{\text{ПЗ}} + \bar{\text{ДЗ}}}{\bar{A}}. \quad (2.8)$$

Розраховані фінансові коефіцієнти зведено в таблицю 2.4 та показано на рис.2.7.

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 р.		2020 від 2019 р.	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства, $K_{\text{пл}}$	0,86	0,72	0,64	-0,14	-16,3%	-0,09	-12,15%
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{\text{плат}}$	0,48	0,20	0,02	-0,29	-59,2%	-0,18	-91,91%
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{\text{фн}}$	0,33	0,16	0,02	-0,16	-49,5%	-0,15	-90,47%
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{\text{заб}}$	0,68	0,84	0,98	0,16	23,8%	0,15	17,77%



Примітка. Термін «коефіцієнт» означає «коефіцієнт фінансової незалежності»

Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» за 2018-2020 роки

Як видно з табл. 2.4 та графіків на рис. 2.7, за аналізований період відбулося стрімке зменшення фінансових коефіцієнтів, що характеризують результати діяльності підприємства, та зростання коефіцієнта фінансової заборгованості. Так, коефіцієнт ліквідності за досліджуваний період має тенденцію до зменшення (з 0,86 до 0,64). Це свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства, оскільки чим меншим буде коефіцієнт ліквідності, тим меншою є здатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання. При цьому негативним є те, що коефіцієнт ліквідності $K_{пл} < 1,0$, тобто нижче нормативного значення.

Аналіз динаміки коефіцієнта платоспроможності показує, що цей коефіцієнт зменшився з 0,48 до 0,02, що також свідчить про різке погіршення результатів діяльності підприємства. Є абсолютно неприйнятним, що коефіцієнт платоспроможності значно менше нормативного, оскільки $K_{плат-норм} = 2,0$.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) для досліджуваного підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 49,5%, що говорить про збільшення залежності від зовнішніх ресурсів фінансування, а у 2020 році вище-

згаданий коефіцієнт ще зменшився на 90,47% порівняно з 2019 роком, що є також негативною тенденцією, адже спостерігається суттєве збільшення ступеня фінансової залежності підприємства. В середньому коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) повинен перевищує рівень 0,5, а на підприємстві ПрАТ «Хмільниксільмаш» він знизився до рівня 0,02, що свідчить про високий ризик банкрутства цього підприємства.

Наслідком погіршення всіх вищенаведених фінансових коефіцієнтів є зростання коефіцієнта фінансової заборгованості підприємства, який зріс з рівня 0,68 в 2018 році до рівня 0,98 у 2020 році (при нормативному значенні $K_{заб} < 0,5$).

Таким чином, проаналізувавши основні фінансові коефіцієнти підприємства можна зробити висновок, що підприємство хоч і уникнуло за 2019 та 2020 роки збитків і має певну (хоча і надто низьку) величину валового прибутку, зменшення всіх фінансових показників до критично низького рівня свідчить про неефективність роботи цього підприємства і про його незадовільний фінансовий стан, а також застерігає ПрАТ «Хмільниксільмаш» про високу ймовірність його банкрутства.

2.3 Аналіз стану та ефективності системи мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Як було доведено у попередньому розділі магістерської роботи, для визначення стану та ефективності системи мотиваційного менеджменту на підприємстві доцільно використовувати низку показників, основними з яких є:

- продуктивність праці одного працюючого на підприємстві та її динаміка;
- середня заробітна плата одного працівника підприємства (за рік);
- співвідношення між продуктивністю праці і середньорічною заробітною платою одного працівника підприємства.

Розрахунок зазначених показників наведено у формулах (1.1), (1.2), (1.3).

Примітка. Оскільки наразі підприємство ПрАТ «Хмільниксільмаш» перебуває у дуже глибокій економічній кризі і трансформації і звітні дані про роботу пі-

дприємства не є коректними, то враховуючи те, що наша магістерська кваліфікаційна робота має також навчальний характер, проведемо аналізування стану та ефективності системи мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш» на основі даних за попередні роки, взявши деякі показники діяльності підприємства за 2015-2017 роки. Інформацію щодо цих показників наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники, які характеризують ефективність мотиваційної системи на ПрАТ «Хмільниксільмаш» за попередні роки

Показники	Роки			Відхилення	
	2015	2016	2017	2016 від 2015 року	2017 від 2016 року
Продуктивність праці, тисяч грн/рік	1830,25	3646,05	3576,55	1815,8	-69,5
Середньооблікова чисельність працюючих	83	89	91	6	2
Середня заробітна плата на 1 працівника, тисяч грн/рік	100,00	324	343	224	19
Співвідношення продуктивності праці та середньої заробітної плати	18,3	11,25	10,42	7,05	-0,1

Результати розрахунків наведено на рис. 2.8 та на рис. 2.9.

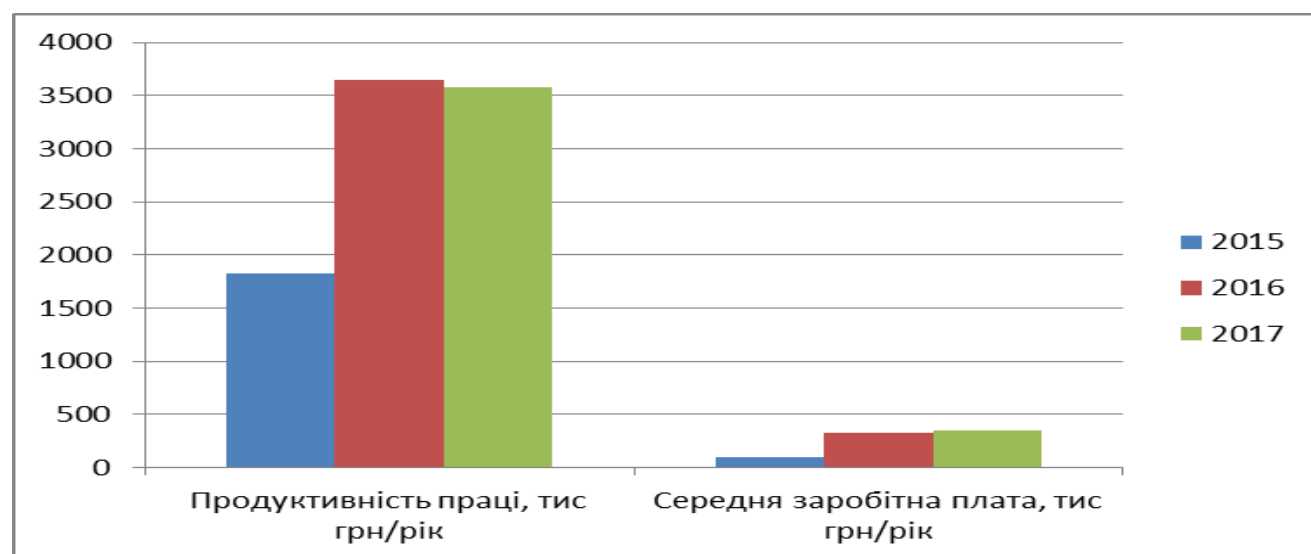


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни продуктивності праці і середньої заробітної плати на ПрАТ «Хмільниксільмаш»

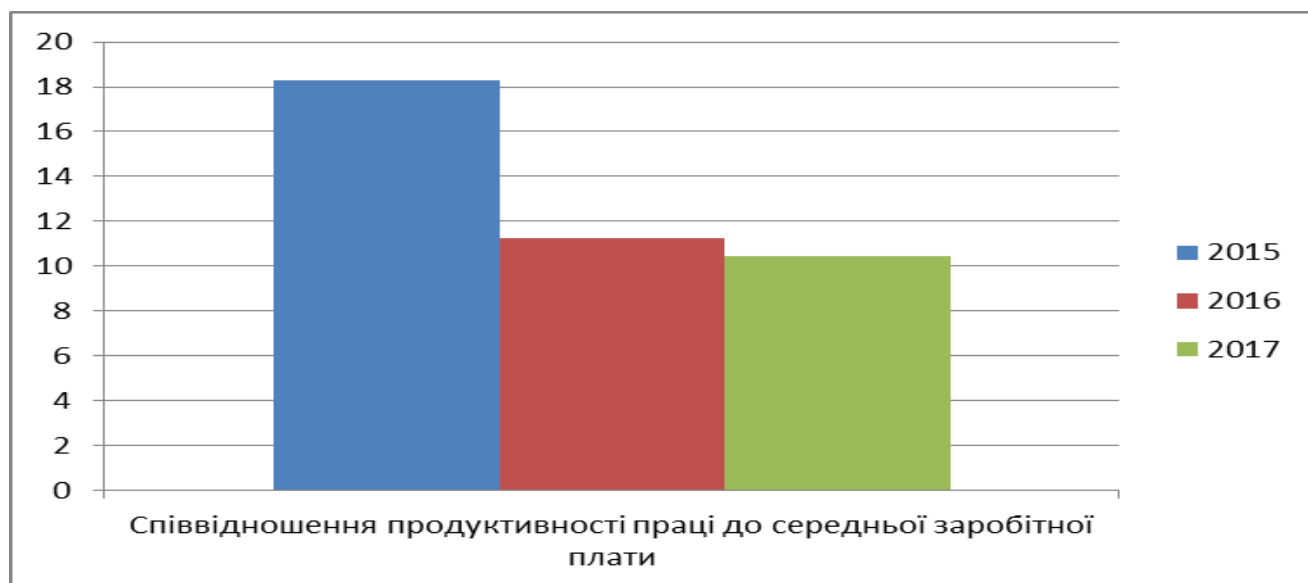


Рисунок 2.9 – Співвідношення продуктивності праці до середньої заробітної плати на ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Результати розрахунків, які наведено в таблиці 2.5 та показано на рис.2.8 і 2.9, показуються, що:

- продуктивність праці на підприємстві за останній рік знизилась, що може свідчити про недостатню мотивацію працівників підприємства, незацікавленості кожного працівника в результатах своєї діяльності;

- середня заробітна плата на одного працівника підприємства навпаки збільшилась, що може свідчити про перевагу матеріального стимулювання працівників підприємства над нематеріальним;

- оскільки за останній рік продуктивність праці працівників знизилася, а середня заробітна плата навпаки зросла, то відповідно зменшився і коефіцієнт співвідношення продуктивності праці до середньої заробітної плати.

Як підкреслюється в багатьох наукових розробках (див. [8], [9], [14] та інші), найважливішим показником ефективності трудових ресурсів є продуктивність праці. Продуктивність праці вимірюється виробітком продукції за одиницю часу і витратами часу на виготовлення одиниці продукції. Звідси існує два основних показники виміру продуктивності: виробіток і трудомісткість.

В економічних розрахунках використовують такі показники виробітку:

- середньорічний виробіток одного працюючого;
- середньоденний виробіток одного робітника;
- середньогодинний виробіток одного робітника.

Показники продуктивності праці можуть відображатися в різних вимірниках: натуральних, трудових, вартісних.

Трудомісткість визначається витратами часу на виробництво одиниці продукції (в нормо-годинах) по всій номенклатурі продукції. Показник трuдомісткості можна розрахувати по загальному обсягу випуску продукції як відношення загальної кількості людино-годин, відпрацьованих усіма робітниками, до обсягу виготовленої продукції.

Аналізування продуктивності праці розпочинають з оцінювання показників виробітку. Завдання аналізу продуктивності праці полягає у встановленні динаміки показників; обчислення впливу окремих факторів на зміну продуктивності праці; визначення резервів підвищення продуктивності праці.

На продуктивність праці одного працівника загалом впливають такі фактори:

- зміна структури працівників підприємства;
- зміна тривалості робочого року;
- зміна тривалості робочого дня;
- зміна середньогодинного виробітку одного працівника.

При цьому на *річну продуктивність праці одного робітника* впливають такі фактори: зміна тривалості робочого року; зміна тривалості робочого дня; зміна середньогодинної продуктивності праці одного робітника.

На *денну продуктивність праці одного робітника* впливають такі фактори: зміна тривалості робочого дня; зміна середньогодинної продуктивності праці одного робітника.

Годинний виробіток робітника є фактором, що впливає на усі показники продуктивності праці. На годинну продуктивність праці впливають такі фактори, як:

технічна озброєність праці, нормування праці, процент виконання норм виробітку, раціоналізація та винахідництво, кваліфікація робітників, ефективність виробництва, інтенсивність праці та інші.

Розбіжності в темпах зростання річної продуктивності праці працюючого і робітника можна пояснити зміною структури працівників підприємства (тобто питомої ваги робітників у загальній чисельності працюючих). Розбіжності в темпах зростання річної та денної продуктивності праці робітника пояснюються зміною середньої тривалості робочого року. Основною причиною розбіжностей в темпах зростання денного і годинного виробітку робітника є зміна тривалості робочого дня.

В таблиці 2.6 наведено інформацію для проведення аналізу продуктивності праці ПрАТ «Хмільниксільмаш» (для обраного нами періоду часу)

Таблиця 2.6 – Інформація для аналізування продуктивності праці

Показник	Рік		Відхилення	Темпи відхилення
	Минулий	Поточний		
1. Обсяг продукції, тисяч грн	3248,6	3254,6	+6	100,2
2. Чисельність працівників, осіб	89	91	+2	102,2
з них робітників	76	79	+3	103,9
3. Відпрацьовано людино-днів	35000	38250	+3250	109,3
4. Відпрацьовано людино-годин	273000	306000	+33000	112,1
5. Середньорічний виробіток на одного працюючого, тисяч грн	1870	1865	-5	99,7
Середній виробіток на 1 робітника, тисяч грн				
річний	4,061	3,616	-0,445	89,1
денний	0,093	0,085	-0,008	91,7
годинний	0,012	0,011	-0,001	89,4

Аналіз інформації, яку наведено в таблиці 2.6, показує, що темпи зростання продуктивності праці одного працівника вищий, ніж темпи зростання продуктивності праці одного робітника. Така розбіжність в темпах зростання пояснюється збільшенням питомої ваги робітників в складі працівників підприємства. Порів-

няно з минулим роком також збільшилась середня тривалість робочого року і робочого дня. Продуктивність праці як одного працівника, так і одного робітника підприємства є досить високою, але порівняно з минулим роком спостерігається зниження інтенсивності праці, що свідчить про менш ефективне використання робочої сили (99,7%).

Обчислимо вплив факторів на динаміку річної продуктивності праці одного працівника методом відносних різниць [21]:

а) вплив зміни структури працівників на продуктивність праці становитиме:

$$\Delta 1 = 4,1 \cdot (0,981 - 0,891) = +0,37 \text{ тисяч грн};$$

б) вплив зміни тривалості робочого року на продуктивність праці становитиме:

$$\Delta 2 = 4,1 \cdot (0,891 - 0,917) = -0,11 \text{ тисяч грн};$$

в) вплив зміни тривалості робочого дня на продуктивність праці становитиме:

$$\Delta 3 = 4,1 \cdot (0,917 - 0,894) = +0,09 \text{ тисяч грн};$$

г) вплив зміни погодинного виробітку на продуктивність праці становитиме:

$$\Delta 4 = 4,1 \cdot (0,894 - 1) = -0,43 \text{ тисяч грн};$$

Сумарний вплив вищенаведених факторів на продуктивність праці працівників підприємства становитиме:

$$\sum_1^4 \Delta = 0,37 - 0,11 + 0,09 - 0,43 = -0,08 \text{ тисяч грн.}$$

Таким чином, вирішальний вплив на зменшення річного виробітку одного працівника підприємства справило зниження погодинного виробітку робітника (на 0,43 тисяч грн). Інші фактори мають різний вплив, але не вирішальний. Резервом можливого зростання річного виробітку працівника підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» може стати певне зростання інтенсивності праці робітників.

Узагальнюючи стан та ефективність мотиваційного менеджменту на підприємстві, можна зробити висновок, щона ПрАТ «Хмільниксільмаш» спостерігається-

ся тенденція зниження його ефективності, що вказує на не ефективне функціонування системи мотивування праці працівників підприємства.

2.4 Аналіз системи управління ПрАТ «Хмільниксільмаш» та організації мотиваційного менеджменту

ПрАТ «Хмільниксільмаш» має досить складну і розгалужену організаційну систему управління, яку наведено на рис. 2.10.

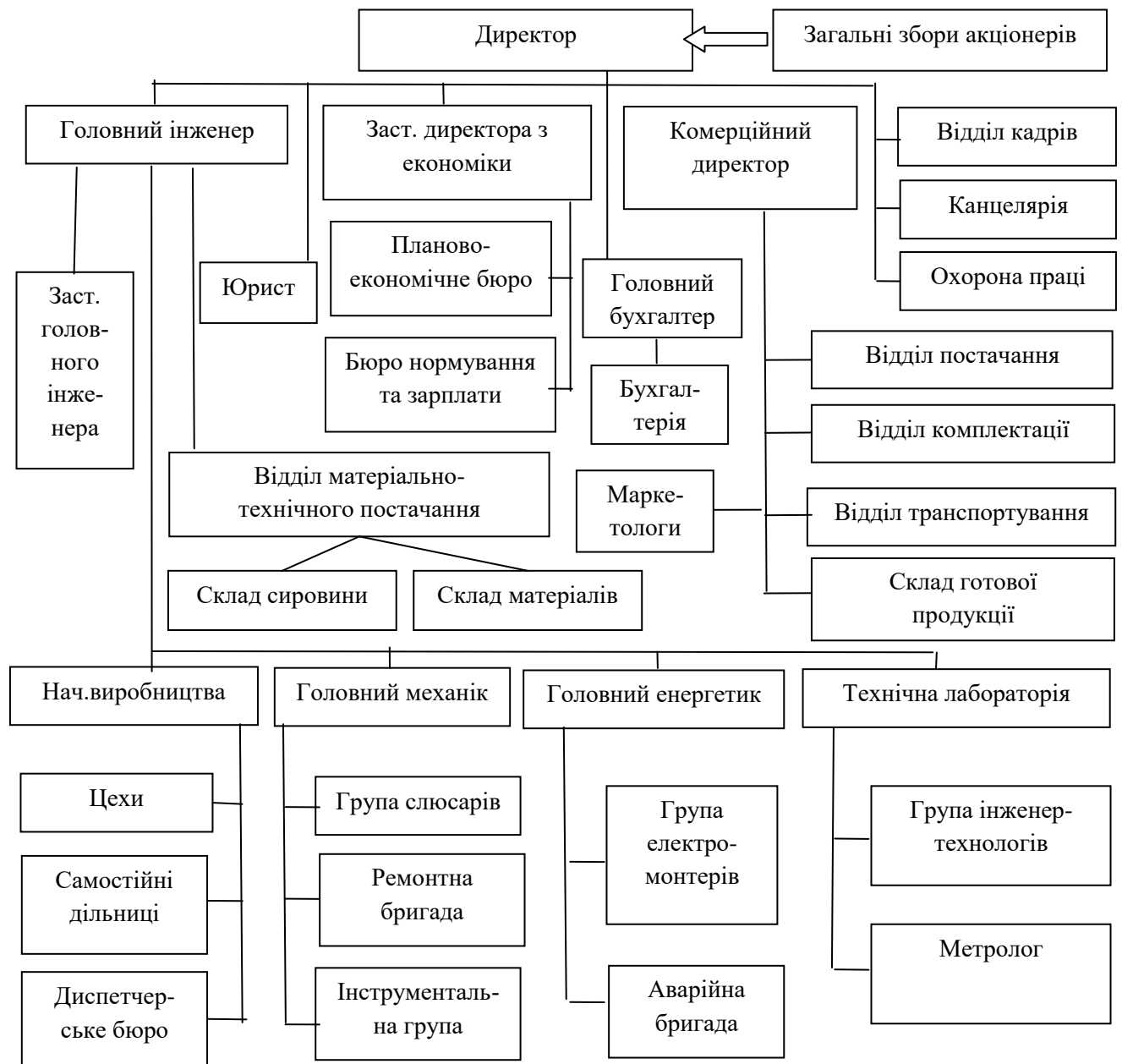


Рисунок 2.10 – Організаційна структура управління підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» (до 2022 року)

Проаналізуємо загальну систему управління діяльністю підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш». Вищим органом управління на підприємстві є загальні збори. До компетенції вищого органу управління відноситься: визначення основних напрямів діяльності суспільства, затвердження Статуту і внесення до нього змін і доповнень, обрання членів Наглядової Ради підприємства, членів Ревізійної Комісії підприємства, ухвалення рішення про випуск цінних паперів, всі організаційні, виробничі, фінансові і соціальні питання. Наглядова Рада обирається з числа акціонерів, які мають вагомий пакет акцій підприємства.

До 2022 року Наглядова Рада підприємства розглядала і затверджувала звіти, які подаються до Правління і Ревізійної комісії, а також аналізувала дії Правління щодо управління підприємством.

З 2022 року підприємство змінило свою підпорядкованість. Тепер вищестоячим органом управління є Міністерство промислової політики України. Статутний капітал підприємства станом на 2.07.21 р. становить 5 401 786 грн [59].

Директор підприємства відповідає за виконання підприємством господарських договорів і різноманітних зобов'язань, впровадження у виробництво досягнень науки, техніки і передового досвіду, дотримання трудового законодавства, забезпечення фінансової дисципліни у всіх сферах діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш».

Директор діє на основі Статуту і здійснює оперативне керівництво підприємством безпосередньо через керівників структурних підрозділів, тобто така структура управління тяжіє до структур управління лінійного типу. У свою чергу, керівники структурних підрозділів керують спеціалізованими підрозділами (відділами, цехами, бюро тощо) і окремими фахівцями на чолі з відповідними їх лінійними керівниками, які відповідають за той чи інший напрям роботи.

Головний інженер підприємства керує виробничою політикою на підприємстві, у нього є заступник головного інженера, що займається питаннями розробки, впровадження нової техніки. Головному інженеру підкоряються відділ головного

механіка, що займається всіма видами механічних робіт, АСУ, здійснює автоматизацію робіт, займається розробкою нових і вдосконаленням виробів; технологічна лабораторія, яка відповідає за стан контрольно-вимірювального обладнання, розробляє технологічні процеси на підприємстві, займається питаннями підвищення рівня якості продукції; інструментальна група, яка виготовляє необхідний інструмент і технологічне оснащення; відділ головного енергетика, що відповідає за забезпечення підприємства різними видами енергії і безаварійну роботу обладнання тощо.

Основними підрозділами виробничої структури підприємстві є цехи. Вони поділяються на основні та допоміжні. Кожне робоче місце кожного цеху оснащується необхідними засобами праці відповідно до характеру його спеціалізації. На ПрАТ «Хмільниксільмаш» існує дрібносерійне виробництво, яке характеризується тим, що певний асортимент продукції виготовляється невеликими партіями. Предмети праці до робочого місця надходять не штуками, а періодично певними партіями. Відмінними рисами є те, що номенклатура продукції є стійкою, виготовлення продукції повторюється декілька разів, а значне застосування засобів механізації і автоматизації співвідноситься з використанням ручної праці.

В безпосередньому підпорядкуванні головному інженеру підприємства знаходяться начальник виробництва. На одному рівні з начальником виробництва знаходяться головний механік, головний енергетик і технологічна лабораторія. Як стверджують фахівці підприємства, така побудова виробничої частини організаційної структури підприємства є достатньо ефективною, оскільки деякі виробничі питання вирішуються централізовано, а деякі – децентралізовано, що дозволяє швидко розв'язувати проблеми, що постійно постають перед підприємством.

До основних виробничих підрозділів підприємства належать: цех газоперекачувальних агрегатів і компресорів; цех виготовлення нестандартного устаткування; цех виготовлення насосного обладнання; цех виготовлення бурильних прові-

дних труб; заготівельна діляниця; ремонтно-будівельна діляниця; виробнича діляниця виробництво алюмінієвого профілю.

Начальник комерційного відділу підприємства відповідає за управління процесами постачання і збуту. Йому підпорядковуються такі підрозділи: відділ комплектації, що відповідає за комплектацію виробів; транспортне управління, що займається організацією і здійсненням перевезень; відділ постачання, який здійснює постачання матеріалів, необхідних для виробництва продукції; бази і склади підприємства.

Головний бухгалтер займається регулюванням питань, зумовлених економічним середовищем. Головний бухгалтер планує, координує та контролює ведення бухгалтерського обліку підприємства [61]. Він здійснює контроль за всіма фінансовими питаннями на підприємстві, йому підпорядковується бухгалтерія, що займається поточним і перспективним плануванням собівартості продукції, визначенням цін на неї, формує облікову політику на підприємстві, здійснює управління грошовими потоками на підприємстві, нараховує працівникам заробітну плату тощо.

Проведений нами аналіз також показав, що на підприємстві всі питання, пов'язані з мотивуванням працівників до ефективної праці вирішуються директором практично одноосібно. Недоліком такої системи мотивування праці є те, що у працівника може з'явитися невдоволення у розмірі отриманої ним оплати за свою працю, а також практично не враховуються зусилля працівника у розв'язанні багатьох інших виробничих питань, що постійно виникають на підприємстві. Окрім того, практика одноосібного ухвалення директором тих чи інших рішень з питань мотивування праці часто призводить до помилок, виправлення яких може зайняти тривалий час ті вимагати значних витрат.

Тому, на наш погляд, доцільним є проведення на підприємстві роботи з удосконалення системи управління мотивуванням праці працівників, що має безпосередньо позитивно вплинути на підвищення ефективності діяльності підприємства.

ємства. Значно більше уваги потрібно приділяти матеріальному стимулюванню працівників, які не виявляють значного інтересу до високоефективної та творчої діяльності. Доцільним, на наш погляд, є «прив'язування» фонду оплати праці працівників з обсягом отриманого підприємством чистого доходу, тобто оплати праці варто поставити в залежність від кінцевих результатів роботи підприємства. При цьому колектив підприємства має бути впевнений у справедливості подібної диференціації оплати праці, що посилює мотивацію діяльності працівників.

Застосування такої системи матеріального стимулювання працівників підприємства дозволить:

- посилити роль керівника підприємства (керівників підрозділів) і збільшити їх можливість впливати на трудову поведінку робітників;
- сприяти ініціативності і підприємливості працівників;
- стимулювати ріст продуктивності праці тощо.

Значного удосконалення вимагає і система економічних непрямих і моральних методів заохочення працівників. Так, через додаткові види преміювання можна підвищити зацікавленість працівників підприємства у суміщенні професій, розширення зони обслуговування тощо. Для забезпечення індивідуальної (персональної) зацікавленості кожного працівника в розвитку свого підприємства, зменшення рівня плинності кадрів тощо доцільно посилити роль преміювання за вислугу років, впровадити матеріальне заохочення за довголітню працю на одному підприємстві, преміювання до ювілейних дат, компенсацію затрат на оздоровлення тощо.

2.5 Висновки до другого розділу

Під час виконання другого розділу магістерської роботи було встановлено, що ПрАТ «Хмільниксільмаш» розміщено в промисловій зоні міста-курорту Хмільник, займається розробкою і виробництвом різних агрегатів для швидкісної обробки ґрунту, гнучких обертових, самоочисних, всепогодних борін, що навішують-

ся на всі види навісних плугів, а також дискових борін, культиваторів і пласторізів тощо.

Аналіз економічного і фінансового стану підприємства показав, що підприємство протягом 2018-2020 років суттєво зменшило величину чистого доходу (з 2038 до 86 тисяч грн), практично не має прибутку тощо, що свідчить про неефективність роботи такого підприємства.

Аналіз структури бухгалтерського балансу показав, що помітним є зростання активів, поточних активів та зобов'язань підприємства. Водночас, суттєво зменшилася вартість власного капіталу підприємства та основних засобів.

Фінансові коефіцієнти, які були розраховані, перебувають поза межами своїх нормативних значень, що свідчить про поганий фінансовий стан підприємства. Більш того, протягом 2018-2020 років спостерігається тенденція суттєвого зменшення коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності і фінансової незалежності, і навпаки, суттєве зростання коефіцієнта фінансової заборгованості.

Проведений аналіз показав, що продуктивність праці на підприємстві за останній рік знизилась, що може свідчити про певну незацікавленість кожного працівника в результатах своєї діяльності. Було також доведено, що вирішальний вплив на зменшення річної продуктивності праці одного працівника підприємства справило зниження погодинного виробітку робітника (на 0,43 тисяч грн), тобто було зроблено висновок, що на підприємстві спостерігається тенденція зниження ефективності мотиваційного менеджменту.

У другому розділі проаналізовано систему управління діяльністю підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» та його мотиваційним менеджментом. Для підвищення ефективності мотиваційного менеджменту було запропоновано поставити оплату праці працівників підприємства в залежність від кінцевих результатів роботи підприємства (наприклад, від величини чистого доходу або прибутку підприємства) та удосконалити систему економічних непрямих і моральних методів заохочення працівників.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «ХМІЛЬНИКСІЛЬМАШ»

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства

Як зазначається в численних наукових виданнях з менеджменту (див. [62], [63], [64], [65] та інші), діяльність будь-якого підприємства, як відкритої системи, залежить від зовнішнього середовища, яке забезпечує поставку ресурсів, енергії, робочої сили, споживачів, а також від впливу самої держави.

Тому метою дослідження зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, є визначення впливу факторів прямого та непрямого впливу на ефективність діяльності підприємства.

Фактори зовнішнього середовища розглядаються як можливості та загрози для підприємства; позитивний чи негативний вплив яких визначається керівниками підприємств. Зовнішнє середовище — це сукупність суб'єктів ринку, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних умов і чинників, що діють у глобальному середовищі. Зовнішнє середовище будь-якого підприємства розглядається як макросередовище та мікросередовище.

Макросередовище відображає вплив факторів, на які підприємство впливати не може, але вони створюють загальну основу для його функціонування. Мікросередовище відображає вплив факторів, на які підприємство може впливати і може управляти ними.

Основні фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на діяльність підприємства відображені у таблиці 3.1.

Загальнополітична ситуація в країні відображає стабільність країни, напрями і перспективи розвитку зовнішньої політики, пріоритети розвитку країни тощо. Рівень економічного розвитку країни характеризує рівень розвитку економіки загалом її та окремих галузей і територій, інвестиційну привабливість країни, величину і рівень виконання державного бюджету, величину і рівень інфляції, безробіття та доходів населення тощо.

Таблиця 3.1 – Фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на діяльність підприємства (за [66], [67])

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Загальнополітична ситуація в країні	1. Ресурсний потенціал підприємства
2. Рівень економічного розвитку країни	2. Кадрова забезпеченість підприємства
3. Правове регулювання	3. Стан маркетингових досліджень
4. Ресурсний потенціал країни	4. Фінансові можливості підприємства
5. Загальний рівень розвитку технологій	5. Система постачання
6. Демографічна ситуація в країні	6. Організаційна структура управління
7. Освітній рівень населення країни	7. Обсяги виробництва
8. Соціальне середовище країни	8. Ціна продукції
	9. Собівартість продукції

Правове регулювання передбачає організацію діяльності підприємства з врахуванням законодавчої бази і чинних нормативно-правових актів. Воно включає в себе унормування цін і тарифів, відсотків та податкових ставок, визначення обсягів держзамовлення, процедуру сертифікації та стандартизації продукції.

Ресурсний потенціал країни відображає стан природних ресурсів країни, екологічну безпеку діяльності підприємств, стан та захищеність природних ресурсів країни. Загальний рівень розвитку технологій характеризує розвиток техніки, технологій, обладнання, інструментів тощо.

Демографічна ситуація країни визначає чисельність населення, його вікову структуру, рівні смертності та народжуваності, кількість потенційних споживачів та робочої сили тощо. Освітній рівень населення країни показує рівень кваліфікованості населення, знання, навички і компетенції, якими володіє населення країни тощо. Соціальне середовище країни відображає стан та напрями формування громадської думки, ставлення населення до бізнесу тощо.

Ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів підприємства та можливість і обґрунтованість їх використання для досягнення певної мети. До ресурсного потенціалу підприємства належать: основні і оборотні засоби, сировинні ресурси, технології виробництва, обладнання, транспортні засоби, працівники підприємства потрібної кваліфікації тощо.

Кадрова забезпеченість підприємства означає забезпеченість підприємства потрібною робочою силою, яка може активно використовуватися для реалізації цілей підприємства і поставлених задач.

Маркетингові дослідження передбачають можливість підприємства збирати інформацію про потреби та можливості споживачів, ступінь їх задоволення та ємність ринку. Фінансові можливості характеризують різні види прибутку, що їх отримує підприємство, співвідношення між власними та запозиченими коштами тощо, тобто фінансові можливості дають інформацію про потенційні фінансові можливості підприємства.

Система матеріально-технічного постачання аналізує інформацію про надійність постачання сировини і продукції партнерами та про дотримання строків їх постачання, терміни відвантаження продукції підприємством тощо, тобто визначає рівень забезпечення підприємства необхідними ресурсами.

Організаційна структура управління підприємством створює (чи не створює) умови для ефективного управління підприємством і його структурними підрозділами, визначає оперативність прийняття управлінських рішень, відповідність організаційної структури управління задачам діяльності підприємства тощо.

Обсяги виробництва характеризують кількість товарів і послуг, які підприємство виробляє протягом звітного року. Ціна продукції – це грошове вираження вартості продукції. Собівартість продукції – це витрати підприємства на виготовлення і реалізацію продукції.

Аналіз складових зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства становить основу так званої стратегічної діагностики (див. [68], [69], [70], [71]) яка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства, оцінити ефективність обраної стратегії та її відповідність місії і цілям підприємства.

Перелік сильних та слабких сторін підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» наведено нами в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	Налагоджене виробництво	Невеликий асортимент продукції
	Надійність постачальників	Низький рівень якості продукції
	Ефективна робота складів	Неповна завантаженість виробничих потужностей
		Низький рівень рентабельності
Технологія	Власні перевірені технології	Недостатність коштів для розробки нових технологій
		Застаріле устаткування
Персонал	Злагодованість колективу працівників	Неефективна система мотиваційного менеджменту
	Висока якість сервісного обслуговування	Не врахування при мотивуванні працівників елементів HR-technology
	Низька плинність кадрів	Мала чисельність молодих працівників
	Наявність працівників з великим стажем роботи	Недостатній рівень кваліфікації працівників
Організація	Гнучкість системи управління	Відсутність підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю
	Обґрунтований розподіл посадових обов'язків між керівниками	Відсутність фахівців з мотиваційного менеджменту
	Високий рівень взаємодії між підрозділами	Висока залежність від постачальників
	Налагоджена співпраця з постачальниками	
Маркетинг	Достатньо високий діловий імідж	Недостатній обсяг маркетингових досліджень
		Слабка рекламна політика
Фінанси	Немає	Низький рівень фінансових коефіцієнтів
		Наявність кредитної заборгованості

Далі проаналізуємо сприятливі можливості, які є в цей час для розвитку підприємства, та виявимо потенційні загрози, які є можуть завадити розвитку підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш».

Перелік сприятливих можливостей та потенційних загроз для розвитку ПрАТ «Хмільниксільмаш» наведено нами в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Сприятливі можливості та загрози для розвитку ПрАТ «Хмільник-сільмаш»

Сприятливі можливості	Потенційні загрози
<p>Збільшення прибутку. Випуск нових видів продукції. Охоплення нових ринків. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. Можливість додаткового інвестування. Високі технічні можливості. Професійний розвиток кадрів. Наявність програм поліпшення якості продукції. Покращення сервісу. Скорочення часу обслуговування тощо.</p>	<p>Посилення конкуренції. Посилення податкового тиску. Зростання цін на матеріали. Висока дебіторська заборгованість. Висока кредитна заборгованість. Суттєве підвищення вимог споживачів до продукції. Нестабільність валюти. Обмеженість фінансування. Несприятлива політика уряду. З 24.02.2022 р. – пряма російська агресія і можливість руйнування інфраструктури</p>

Порівнюючи сильні і слабкі сторони підприємства з можливостями та потенційними загрозами [66], [67], сформуємо матрицю SWOT-аналізу (див. рис. 3.1).

Проаналізувавши інформацію, яку наведено на рис. 3.1, нами було рекомендовано обрати для ПрАТ «Хмільниксільмаш» базову стратегію розвитку – стратегію стабілізації. Стратегія стабілізації – це стратегія підприємства, яка враховує стабільність обсягу виробництва продукції та величину отриманих доходів і основних показників ефективності діяльності підприємства. Підприємства намагаються захиститись від несприятливих змін зовнішнього середовища.

Базову стратегію розвитку – стратегію стабілізації підприємство може реалізовувати одним із трьох підходів (не виключаючи й інші традиційні підходи):

- а) шляхом економії всіх видів ресурсів;
- б) шляхом реорганізації виробництва;
- в) шляхом розроблення і реалізації довгострокових планів технічного розвитку та інш.

		Зовнішнє середовище	
		Сприятливі можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони підприємства (S)	<p>Як скористатися можливостями, що відкриваються для підприємства, використовуючи його сильні сторони?</p> <p><i>Розширити товарний асортимент продукції.</i></p> <p><i>Збільшити обсяги виробництва. Збільшити прибутки підприємства.</i></p> <p><i>Підвищити кваліфікацію кадрів.</i></p> <p><i>Залучити до співпраці інвесторів.</i></p> <p><i>Підвищити якість продукції.</i></p> <p><i>Вивести продукцію на нові ринки.</i></p>	<p>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати існуючі (та потенційні) загрози?</p> <p><i>Ефективна рекламна кампанія.</i></p> <p><i>Зменшення собівартості продукції.</i></p> <p><i>Підвищення продуктивності обладнання.</i></p> <p><i>Оновлення парку обладнання.</i></p> <p><i>Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.</i></p>
	Слабкі сторони підприємства (W)	<p>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями?</p> <p><i>Застаріле устаткування буде стримувати випуск нових видів продукції.</i></p> <p><i>Високий рівень матеріалоемності продукції буде зменшувати прибутки підприємства.</i></p> <p><i>Недостатня кваліфікація працівників стримує проведення прогресивних змін на підприємстві.</i></p> <p><i>Низький рівень рентабельності зменшує можливість додаткового інвестування.</i></p> <p><i>Високий рівень матеріалоемності зменшує рівень якості продукції.</i></p> <p><i>Недостатньо кваліфікована маркетингова політика звужує можливість виходу на нові ринки.</i></p>	<p>Яких загроз, збільшених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше?</p> <p><i>Через неякісну продукцію і застаріле обладнання підприємство втрачає свої конкурентні переваги на ринку збуту продукції.</i></p> <p><i>За рахунок зростання кредитної заборгованості підприємство втрачає можливість отримання додаткового фінансування.</i></p> <p><i>Через зростання матеріалоемності продукції підприємство зменшує свій прибуток.</i></p> <p><i>Через зростання цін на сировину та матеріали підприємство зменшує свій прибуток та втрачає ринки збуту.</i></p>

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT–аналізу діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Сьогодні стратегію стабілізації використовують більшість підприємств, які мають низький потенціал зростання. Використання цієї стратегії є найменш ризиковим, оскільки вона не вимагає проведення глобальних змін на підприємстві, а допомагає накопичити ресурси для швидкого поживлення в майбутньому. Для ПрАТ «Хмільниксільмаш» ця стратегія забезпечить вирівнювання обсягів виробництва і збуту, а також отримання в майбутньому достатнього доходу від виробництва і реалізації виготовленої продукції.

3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством та його мотиваційним менеджментом

Як було зазначено в підрозділі 2.4 (див. рис. 2.10), на підприємстві ПрАТ «Хмільниксільмаш» використовується організаційна структура управління, яку очолює директор, якому, у свою чергу, безпосередньо підпорядковуються всі структурні керівники підприємства та деякі окремі фахівці. Директор представляє підприємство у взаємовідносинах з усіма іншими суб'єктами ринку, приймає остаточне рішення з усіх питань, підписує всі фінансові та юридичні документи тощо.

Проведений нами аналіз також показав, що на підприємстві існують недоліки у системі функціонування мотиваційного менеджменту і у працівників може з'явитися невдоволення у розмірі отриманої ними оплати за свою працю, а також практично не враховуються зусилля працівника у розв'язанні багатьох інших виробничих питань, що постійно виникають на підприємстві.

Тому, на наш погляд, доцільним є проведення на підприємстві роботи з удосконалення системи управління мотивуванням праці працівників, що має безпосередньо позитивно вплинути на підвищення ефективності діяльності підприємства. До основних рекомендацій з удосконалення на ПрАТ «Хмільниксільмаш» системи мотиваційного менеджменту ми вважаємо віднести таке:

1. Удосконалити організаційну структуру управління підприємством шляхом створення при планово-економічному відділі, відділі нормування праці і заробітної плати та юристі нового невеликого підрозділу у кількості одного штатного фахівця, який буде безпосередньо підпорядковуватися начальнику відділу нормування праці і заробітної плати і на якого будуть покладатися задачі займатися питаннями удосконалення системи мотиваційного менеджменту (див. рис. 3.2).

2. Розробити та впровадити на підприємстві алгоритм (механізм) постійного удосконалення системи мотиваційного менеджменту (рис. 3.3).

3. Розробити та впровадити модель оцінювання стану мотиваційного менеджменту з урахуванням основних елементів HR-технологій (рис. 3.4).

Так, змакетована нами нова організаційна структура управління ПрАТ «Хмільниксільмаш» та його мотиваційним менеджментом буде мати вигляд, наведений на рис. 3.2.

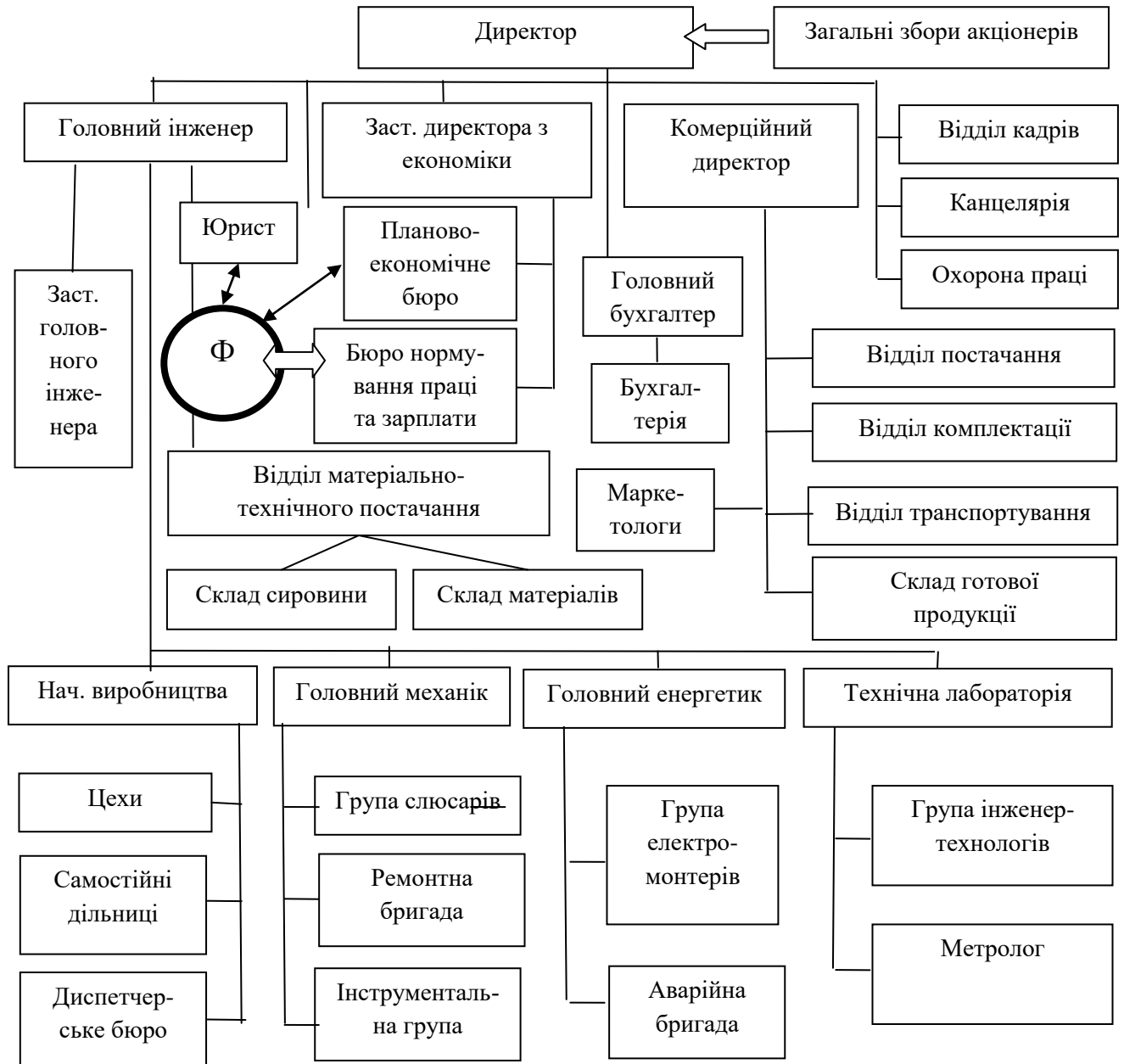


Рисунок 3.2 – Змакетована організаційна структура управління підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Особливістю запропонованої організаційної структури управління є наявність в структурі штатного фахівця Ф, на якого будуть покладатися задачі займа-

тися питаннями удосконалення системи мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Оскільки перед працівниками підприємства постійно постає завдання підвищення продуктивності праці та забезпечення якісного виконання поставлених завдань, то на підприємстві потрібно створити дієвий мотиваційний механізм, який являв би собою систему економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів впливу на мотиви трудової поведінки працівників. Алгоритм функціонування такої моделі, який було розроблено нами, наведено на рис. 3.3.

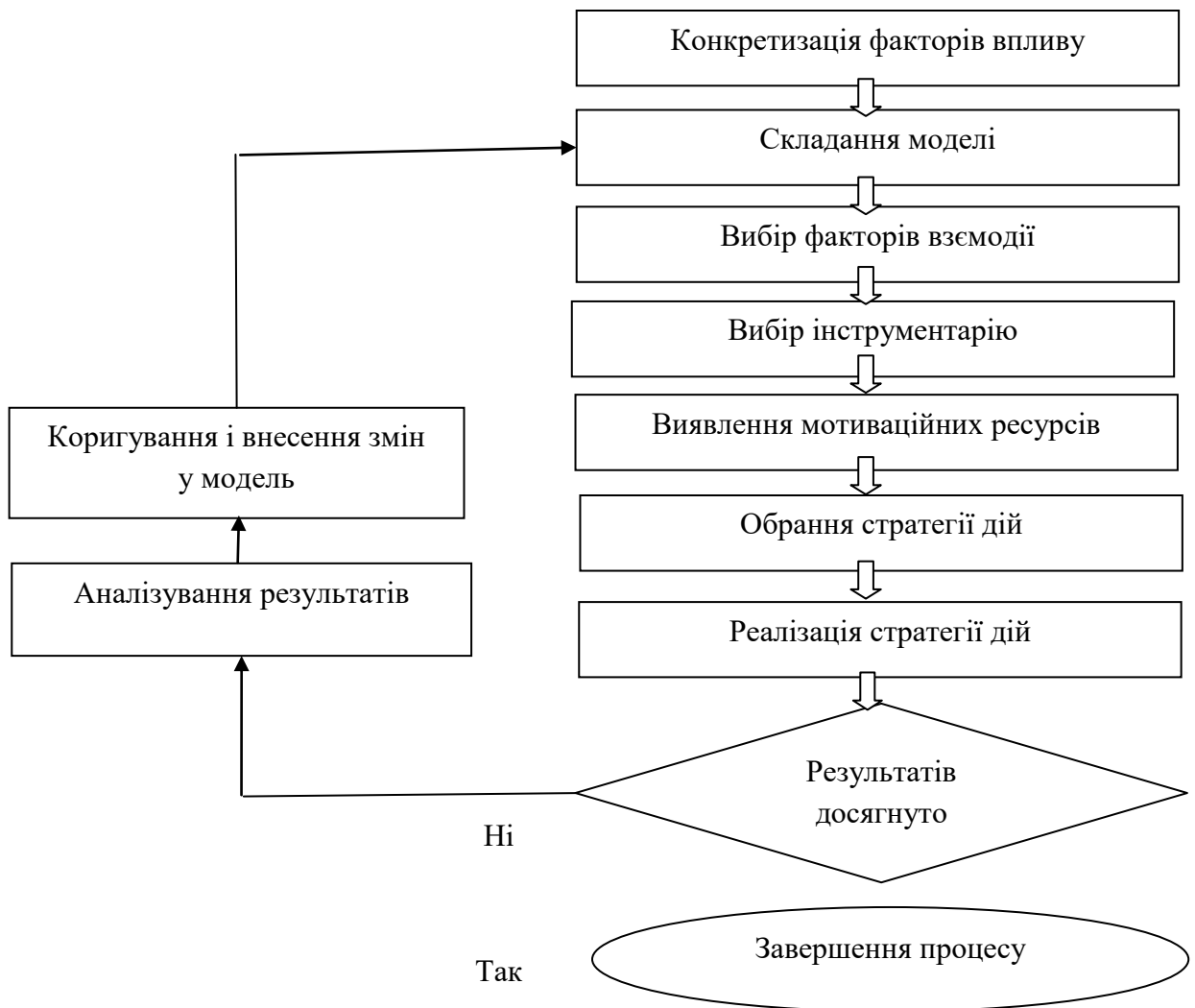


Рисунок 3.3 – Алгоритм формування моделі мотивації праці працівників підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»
(Власна розробка з використанням [21])

Розроблена модель оцінювання ефективності системи мотиваційного менеджменту на підприємстві з урахуванням основних елементів HR-technology ґрунтується на таких основних положеннях:

- ефективність мотиваційного механізму підприємства має досягатися оптимальним врахуванням в системі управління як матеріальних факторів (зарплата, компенсаційний пакет тощо), так і моральних факторів (позитивний соціально-психологічний клімат, розвиток лідерства та підтримка інтересу до роботи тощо) мотивування праці працівників підприємства;

- мотиваційний механізм має орієнтуватись на гнучке врахування динаміки потреб та інтересів працівників підприємства і забезпечувати: формування адекватних мотиваторів, тісний зв'язок справедливої оцінки праці працівників з їх діловою активністю та лідерством, особистим трудовим внеском у результати роботи підприємства тощо;

- регулювання мотивації праці працівників підприємства має відбуватися у напрямі виявлення потреб кожного окремого працівника з індивідуалізацією оцінок результатів його трудової діяльності.

3.3 План рекомендацій з підвищення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш» та розрахунок їх ефективності

Узагальнюючи положення та висновки, які було зроблено в підрозділах 3.1 та 3.2 цієї роботи, нами розроблено план рекомендацій з підвищення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту на підприємстві ПрАТ «Хмільниксільмаш», які наведено в таблиці 3.4.

Впровадження цих рекомендацій, наше переконання, має підвищити мотиваційний потенціал працівників підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш», позитивно вплинути на результати роботи підприємства, сприяти зростанню величини чистого прибутку, що його буде отримувати підприємство тощо.

Таблиця 3.4 План рекомендацій з підвищення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш» (на 2023-2025 роки)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Організаційно-економічні заходи			
1. Введення посади штатного фахівця, який буде відповідати за стан та розвиток мотиваційного менеджменту на підприємстві. 2. Розробка посадових інструкцій	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 10 тис грн, щорічні – 100 тис грн
3. Впровадження та використання розробленого алгоритму та моделі удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві	Директор	Постійно	Щороку по 50 тисяч грн
4. Впровадження моделі оцінювання ефективності системи мотиваційного менеджменту на підприємстві з урахуванням основних елементів HR-technology	Директор	Постійно	Щороку 50 тис. рік
5. Проведення постійних опитувань працівників підприємства на предмет виявлення відповідності результатів їх праці чинним мотиваційним факторам	Директор	Постійно	Щороку по 50 тисяч грн
Всього	10 тис грн одноразово та по 150 тис грн щороку		

Для того, щоб оцінити економічний ефект від впровадження наших рекомендацій, проаналізуємо спочатку динаміку зміни чистого прибутку, що його отримувало підприємство протягом останніх років [60]. Результати аналізу показано в таблиці 3.5 та на рис. 3.5.

Таблиця 3.5 – Чистий прибуток підприємства на 2017-2020 роки [60]

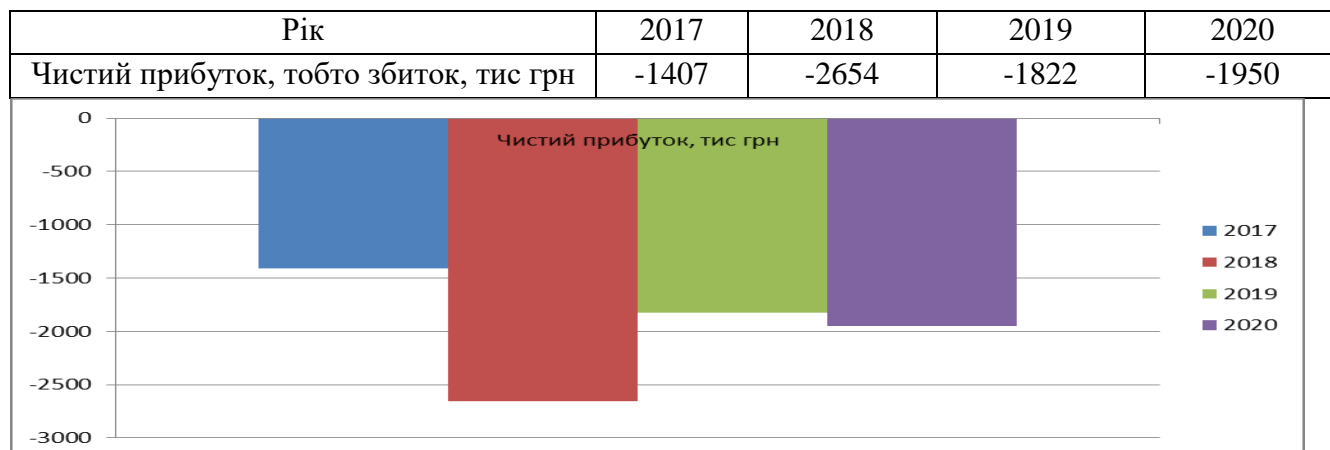


Рисунок 3.5 – Динаміка чистого прибутку підприємства за 2017-2020 р.

Оскільки за ті роки, які було досліджено, підприємство не мало чистого прибутку, то впровадження розроблених рекомендацій з підвищення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш» дозволить, на наше переконання, переломити цю негативну тенденцію. На думку фахівців підприємства, щорічне зростання чистого прибутку може становити близько 500-600 тис грн щорічно, і починаючи з 2025 році підприємство почне працювати прибутково.

Умовно домовимося, що у 2023 році (після впровадження наших рекомендацій з удосконалення мотиваційного менеджменту) підприємство може зменшити свій збиток приблизно на 600 тисяч грн, в 2024 році – ще приблизно на 600 тис грн і в 2025 році – ще приблизно на 600 тисяч грн, вийшовши з 2026 року на прибуткову роботу.

Тоді прогнозне умовне зростання чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства протягом 2023-2025 років становитиме:

2023-й р.: $\Delta\text{ЧП}_{2023} = 600$ тисяч грн.

2024-й р.: $\Delta\text{ЧП}_{2024} = 600 + 600 = 1200$ тисяч грн;

2025-й р.: $\Delta\text{ЧП}_{2025} = 1200 + 600 = 1800$ тисяч грн.

Абсолютний економічний ефект від впровадження розроблених нами заходів $E_{\text{абс}}$ становитиме [3], [72]:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство від впровадження наших рекомендацій, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків ПП та всіх витрат ПВ підприємства розраховується за формулою [3]:

$$\text{ПП}(\text{ПВ}) = \sum_1^t \frac{\Delta\text{ЧП}_i(\Delta B_i)}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

де $\Delta\text{ЧП}_i$ – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

ΔB_i – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки (витрати), роки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування. Для України беремо прогнозу ставку $\tau = 0,10$ (10%), яку було зафіксовано в 2022 році;

t – період часу (роки) від початку розробки рекомендацій (2022 рік) до моменту отримання прибутків або зроблення витрат (2023, 2024 та 2025 роки);

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП (або зменшення збитковості роботи підприємства) становитиме:

$$\text{ПП} = \frac{600}{(1+0,10)^2} + \frac{1200}{(1+0,10)^3} + \frac{1800}{(1+0,10)^4} \approx 496+902+1352=2750 \text{ тисяч грн.}$$

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$\text{ПВ} = 10 + \frac{150}{(1+0,10)^2} + \frac{150}{(1+0,10)^3} + \frac{150}{(1+0,10)^4} \approx 10+124+117+102= 353 \text{ тисяч грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 2750 - 353 = 2397 \text{ тисяч грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність) E_v вкладених коштів:

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 2397$ тисяч грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат; $\text{ПВ} = 353$ тисяч грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{2397}{353}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 6,79} - 1 = \sqrt[4]{7,79} - 1 = 1,67 - 1 = 0,67 \approx 67\% .$$

Оскільки внутрішня дохідність вкладених у впровадження зроблених нами рекомендацій коштів становить $E_v = 67\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з удосконалення управління системою мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш».

3.4 Моделювання отриманих результатів

Як було розраховано у попередньому підрозділі роботи, удосконалення системи мотиваційного менеджменту на ПрАТ «Хмільниксільмаш» має позитивно вплинути на зростання величини чистого прибутку, що його буде отримувати підприємство. І к 2026 року підприємство вже має працювати прибутково.

Зроблені нами розрахунки базувалися на твердженні, що річний рівень інфляції в країні буде складати приблизно 10%. Разом з тим, можуть бути й інші варіанти рівня інфляції. Тому зробимо ще низку розрахунків для ситуації, коли рівень інфляції в країні буде мати такі значення: 5%, 7,5%, 12,5%, 15% та 20%.

Так, для рівня інфляції 5% для 2023-2025 років приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП (або зменшення збитковості роботи підприємства) становитиме:

$$\text{ПП} = \frac{600}{(1+0,05)^2} + \frac{1200}{(1+0,05)^3} + \frac{1800}{(1+0,05)^4} \approx 544+1307+1481=3332 \text{ тисяч грн.}$$

Для рівня інфляції 7,5% для 2023-2025 років приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП (або зменшення збитковості роботи підприємства) становитиме:

$$\text{ПП} = \frac{600}{(1+0,075)^2} + \frac{1200}{(1+0,075)^3} + \frac{1800}{(1+0,075)^4} \approx 519+966+1348=2833 \text{ тисяч грн.}$$

Для рівня інфляції 10% для 2023-2025 років приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП (або зменшення збитковості роботи підприємства) становитиме (базовий розрахунок):

$$\text{ПП} = \frac{600}{(1+0,10)^2} + \frac{1200}{(1+0,10)^3} + \frac{1800}{(1+0,10)^4} \approx 496+902+1352=2750 \text{ тисяч грн.}$$

Для рівня інфляції 12,5% для 2023-2025 років приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП (або зменшення збитковості роботи підприємства) становитиме:

$$\text{ПП} = \frac{600}{(1+0,125)^2} + \frac{1200}{(1+0,125)^3} + \frac{1800}{(1+0,125)^4} \approx 474+843+1124=2441 \text{ тисяч грн.}$$

Для рівня інфляції 15% для 2023-2025 років приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП (або зменшення збитковості роботи підприємства) становитиме:

$$\text{ПП} = \frac{600}{(1+0,15)^2} + \frac{1200}{(1+0,15)^3} + \frac{1800}{(1+0,15)^4} \approx 454+789+1029=2272 \text{ тисяч грн.}$$

Для рівня інфляції 20% для 2023-2025 років приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків ПП (або зменшення збитковості роботи підприємства) становитиме:

$$\text{ПП} = \frac{600}{(1+0,20)^2} + \frac{1200}{(1+0,20)^3} + \frac{1800}{(1+0,20)^4} \approx 417+694+868=1979 \text{ тисяч грн.}$$

Графічно динаміку зміни зростання чистого прибутку підприємства залежно величини інфляції показано на рис. 3.6.

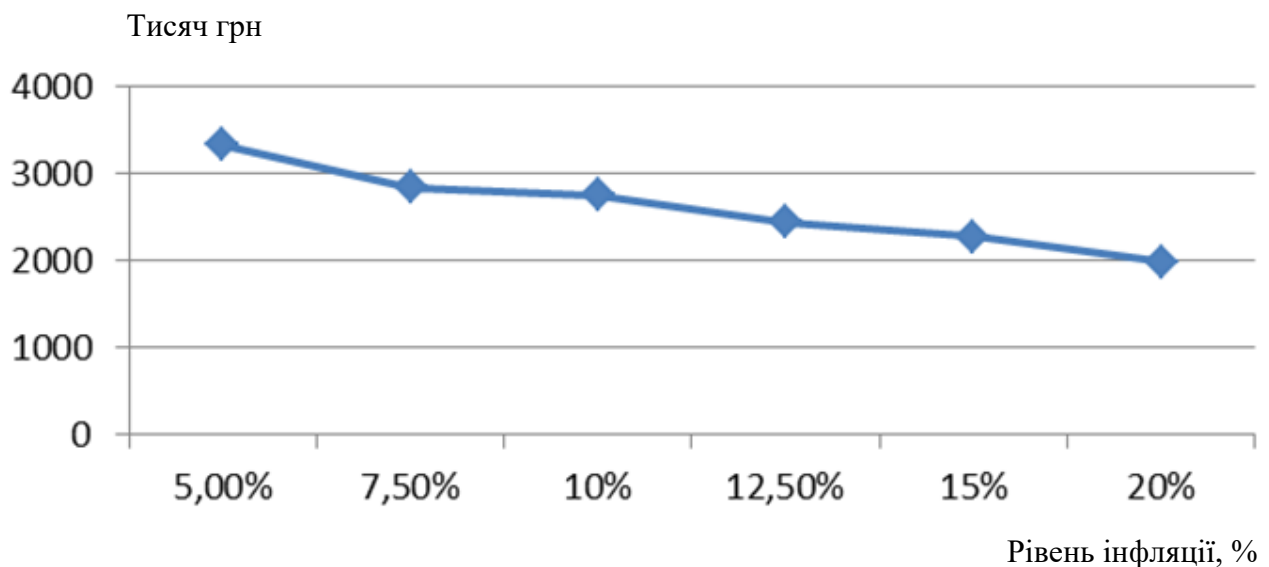


Рисунок 3.6 – Залежність зростання величини чистого прибутку підприємства (або наскільки зменшиться збиток підприємства) протягом 2023-2025 років залежно від рівня інфляції

Аналіз графіка, наведеного на рис. 3.6 показує, що при рівні інфляції у 5% чистий прибуток підприємства за 3 роки зростає на 3332 тисяч грн (що зменшить на

цю величину збиток підприємства), тобто підприємство почне працювати прибутково. При рівні інфляції 20% (що дуже ймовірно в умовах війни з Росією), чистий прибуток підприємства може зрости тільки на 1979 тисяч грн (тобто на цю величину зменшиться збиток підприємства), і підприємство тільки зможе вийти з кризового стану (тобто не буде мати ні прибутку, ні збитку).

3.5 Висновки до третього розділу

В цьому розділі було проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства та рекомендовано обрати для підприємства на середньострокову перспективу (2023-2025 роки) базову стратегію розвитку – стратегію стабілізації.

Для удосконалення системи мотивації праці працівників підприємства було розроблено модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням адаптованих основних елементів HR-technology, для чого виділено низку показників, за якими проведене емпіричне дослідження. Також було розроблено алгоритм формування узагальнюючої моделі мотивації працівників.

Для удосконалення організаційної структури управління підприємством було рекомендовано створити при планово-економічному відділі, відділі нормування праці і заробітної плати та юристі нового невеликого підрозділу у кількості одного штатного фахівця, який буде безпосередньо підпорядковуватися начальнику відділу нормування праці і заробітної плати і на якого будуть покладатися задачі займатися питаннями удосконалення системи мотиваційного менеджменту.

Було розраховано економічний ефект від реалізації зроблених рекомендацій, який за 2023-2025 роки складе при рівні інфляції у 10% величину 2750 тисяч грн при внутрішній дохідності вкладених коштів 67%.

Проведене моделювання отриманих результатів показує, що при рівні інфляції у 5% чистий прибуток підприємства за 3 роки зросте на 3332 тисяч грн, тобто підприємство почне працювати прибутково. При рівні інфляції 20% чистий прибуток підприємства може зрости тільки на 1979 тисяч грн (тобто на цю величину

зменшиться збиток підприємства), і підприємство тільки зможе вийти з кризового стану (тобто не буде мати ні прибутку, ні збитку).

В И С Н О В К И

В результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи, яка полягала в обґрунтуванні теоретичних та практичних засад удосконалення мотиваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах, досягнута, а всі поставлені завдання виконані. Зокрема: досліджено теоретико-методичні засади мотивації праці працівників та основні мотиваційні моделі як частини системи мотиваційного менеджменту; проаналізовано ключові показники ефективності праці як інструменти вдосконалення системи мотиваційного менеджменту; обґрунтовано основні методичні підходи до аналізу ефективності системи мотиваційного менеджменту; проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства; проаналізовано ефективність системи мотивації працівників досліджуваного підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»; розроблено рекомендації з підвищення ефективності системи мотиваційного менеджменту на підприємстві.

Зокрема, розглянуто різні погляди дослідників на поняття «мотивація». Визначено, що для успішної діяльності підприємства, збільшення продуктивності праці і відповідно збільшення прибутку підприємства існує необхідність використання різних методів матеріального і нематеріального заохочення працівників.

Було встановлено, що: основними показниками, які використовуються в мотиваційному менеджменті, є: а) кількісна оцінка функціонування (результатів діяльності) працівника, виробничого підрозділу або підприємства; б) якісна характеристика виконуваної роботи; в) кількісна оцінка як комплексне поєднання перших двох складових системи мотиваційного менеджменту. Таку систему мотивування праці працівників підприємства доцільно використовувати на підприємствах, де резерви зростання обсягів виробництва продукції практично вичерпані, а в

цілях підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, питання підвищення її якості набуває особливої актуальності.

Проаналізовано різні підходи до вибору ефективної системи мотивації праці працівників підприємства та запропоновано методичні підходи до формування такої системи. Для забезпечення успішної діяльності підприємства доведено необхідність використання сукупності методів матеріального і нематеріального заохочення працівників. При цьому матеріальна мотивація працівників встановлюється за результатами виконаної роботи (результатами діяльності) і може бути різною для працівників, які займають аналогічні посади на підприємстві. Але тут потрібно враховувати, що такий підхід часто спричиняє невдоволення у працівників і створює нездорову соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Було доведено, що для підвищення ефективності функціонування на підприємствах мотиваційного менеджменту доцільно застосовувати комбінацію методів матеріального та нематеріального стимулювання. При застосуванні нематеріальних методів стимулювання варто враховувати індивідуальний підхід до працівників. При цьому важливо також враховувати особливості підприємства та його продукції, а також цілі, які ставить перед собою підприємство.

Для вивчення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту підприємства було запропоновано використовувати такі показники, як: продуктивність праці; середню заробітну плату працівника; співвідношення продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Проведений аналіз економічного і фінансового стану підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» показав, що підприємство протягом 2018-2020 років суттєво зменшило величину чистого доходу (з 2038 до 86 тисяч грн), практично не має прибутку тощо, що свідчить про неефективність роботи такого підприємства.

Аналіз структури бухгалтерського балансу підприємства показав, що відмічається зростання активів, поточних активів та поточних зобов'язань підприємства.

Разом з тим, суттєво зменшилася вартість власного капіталу підприємства та величина його основних засобів.

Фінансові коефіцієнти, які були розраховані, перебувають поза межами своїх нормативних значень, що свідчить про поганий фінансовий стан підприємства. Більш того, протягом 2018-2020 років спостерігається тенденція суттєвого зменшення коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності і фінансової незалежності, і навпаки, суттєве зростання коефіцієнта фінансової заборгованості.

Проведений аналіз показав, що продуктивність праці на підприємстві за останній рік знизилась, що може свідчити про певну незацікавленість кожного працівника в результатах своєї діяльності. Було також доведено, що вирішальний вплив на зменшення річної продуктивності праці одного працівника підприємства справило зниження погодинного виробітку робітника (на 0,43 тисяч грн), тобто було зроблено висновок, що на підприємстві спостерігається тенденція зниження ефективності мотиваційного менеджменту.

Було проаналізовано систему управління діяльністю підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» та його мотиваційним менеджментом. Для підвищення ефективності мотиваційного менеджменту було запропоновано поставити оплату праці працівників підприємства в залежність від кінцевих результатів роботи підприємства та удосконалити систему економічних непрямих і моральних методів заохочення працівників. При цьому працівники підприємства мають бути впевнені у справедливості подібної диференціації мотивування їх праці.

В результаті проведеного SWOT-аналізу рекомендовано обрати для підприємства на середньострокову перспективу (2023-2025 роки) базову стратегію розвитку – стратегію стабілізації.

Для удосконалення системи мотивації праці працівників підприємства було розроблено модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням адаптованих до виробництва основних елементів HR-technology.

Для удосконалення організаційної структури управління підприємством було рекомендовано створити при планово-економічному відділі, відділі нормування праці і заробітної плати та юристі нового невеликого підрозділу у кількості одного штатного фахівця, який буде безпосередньо підпорядковуватися начальнику відділу нормування праці і заробітної плати і на якого будуть покладатися задачі займатися питаннями удосконалення системи мотиваційного менеджменту.

Було розраховано економічний ефект від реалізації зроблених рекомендацій, який за 2023-2025 роки складе при рівні інфляції у 10% величину 2750 тисяч грн при внутрішній дохідності вкладених коштів 67%.

Проведене моделювання отриманих результатів показало, що при рівні інфляції у 5% чистий прибуток підприємства за 3 роки зросте на 3332 тисяч грн, тобто підприємство почне працювати прибутково. При рівні інфляції 20% чистий прибуток підприємства може зрости тільки на 1979 тисяч грн (тобто на цю величину зменшиться збиток підприємства), і підприємство тільки зможе вийти з кризового стану (тобто не буде мати ні прибутку, ні збитку).

На завершення було зроблено висновок, що мотиваційний менеджмент сучасного підприємства відіграє важливу роль у структурі менеджменту будь-якого підприємства. Він пронизує всі сфери організаційних взаємодій між працівниками підприємства, дозволяє всім підрозділам підприємства нормально функціонувати, згладжує протиріччя між задачами підприємства і індивідуальними потребами працівників, виконує такі значимі функції підприємства, як інтеграційна, навчальна, адаптаційна тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Небава М.І., Брезденюк Д.А. Підвищення ефективності мотиваційного менеджменту підприємства. Доповідь на LI Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (м. Вінниця, 31 травня 2022 р.).
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. Режим доступу : [<https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>]. (Дата звернення 31 січня 2022 р). Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Антонюк О.П. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва. Одеса. 2014/ 145 с.
5. Альдерфер К. Теория мотивации: [електронний ресурс] режим доступу [<http://www.glossary.ru/>]
6. Лесько О.Й. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Й. Лесько, А. О. Азарова, О. О. Мороз, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
7. Богиня Д.П. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі ХХІ століття // Регіональні перспективи. 2012. №3–4 (22–23). С. 5–8.В.
8. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. / Учебник, С.-Петер.; «Полёт», 2015. С. 304.
9. Нікіфорова Л.О. Моделі та методи використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України : монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // м. Вінниця : ВНТУ, 2016 179 с.
10. Комарів Е.І. Стимулювання й мотивація в сучасному управлінні персоналом// Управління персоналом. 2002. №1. С.38-41.
11. Петрова І. Мотиваційна система: сучасність та еволюція // Вісник Технологічного університету Поділля. Хмельницький, 2003. №4, ч.1, т.2, С. 21–24.
12. Гунченко М.В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Гунченко Марія Володимирівна; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2006. 19 с.
13. Волков И.П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. Изд-во ЛГУ. 2007. 87с.

14. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ. 2012. 345 с.
15. Куриляк, В. Є. Ukraine: globale Anforderungen und Wirtschaftsformen / В. Є. Куриляк, Є. В. Савельєв // Forschungsinstitut der IWVWW e.V. Berlin. Globale und Inderspezifische sozio-ekonomische Effekte. Berlin, 2012. № 28. S. 47-61.
16. Кирхлер Е. Управління в організаціях. Гуманітарний центр, 2014, 124 с.
17. Mas-Collel A., Whinston M.D., Green J.R. Microeconomic Theory. Oxford: Oxford University Press, 1995. 977 p.
18. McClelland D.C. The Two Faces of Power. Journal of International Affairs. Vol. 24 (1970), pp. 30 – 41.
19. Maslow A. Theory of Human Motivation. Psychological Review, no. 50 (1943), pp. 370 – 396.
20. Nikiforova L.O. & ets. Information model of evaluation the efficiency of manager's mobilization in enterprises of innovational sphere / Liliia O. Nikiforova, Dmytro Koliadenko, Dong Xinying, Natalia V. Yakhovchenko, Dong Chzhyvei // June 2019, Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering 11176(1):11176-201.
21. Нікіфорова Л.О., Пилипчук О.Я. Інформаційна модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу Всеукраїнської науково-практичної інтернет- конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи–2020», URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/view/8379>.
22. Нікіфорова Л.О. Первісні витoki мотивації людини // Вісник Львівської державної академії. 2007. № 12. С. 244-250.
23. Херцберг Ф., Майнер М. Побуждения к труду и производственная мотивация. // Социологические исследования. 1990. № 1.
24. Теорія Фредеріка Герцберга : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_erg] (дата звернення 24 лютого 2022 року). Назва з екрана.
25. Мак-Клелланд Д. «Суспільство досягнення». К.: Знання, 2007. 518 с.
26. Теорія Клейтона Альдерфера (ERG) : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_erg] (дата звернення 24 лютого 2022 року). Назва з екрана.
27. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті. Суми, ВВП "Мрія1" ЛТД, 2007. 191с.
28. Мандюк Н. Л.; Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. МНТУ: 2012, 360 с.

29. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
30. Генев Ф. Психология управления. Основные проблемы: Пер. с болгар. - М.:Прогресс, 2012. 360 с.
31. Попов В.П., Крайнюченко І.В. Генезис мотивації.// Менеджмент в Росії і за рубежом. 2003. №3. С. 53-55
32. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблеми підвищення суспільної продуктивності праці // Персонал. 2008. №1. С. 22-28.
33. Оучи У. Методы организации производства: Теория.: Пер. с англ. М.: Прогресс, 2014. 217 с.
34. Надієв А.Г. Основи системного аналізу: Навчальний посібник. Н., ВВКЦЛ, 2013. 227 с.
35. Дружинін В.В., Конторов Д.С. Системотехніка: Підручник, К.: Вища школа, 2002. 175 с
36. GeneralMotors. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/General_Motors.
37. Компания Toshiba. URL: www.tos.by/proizvoditeli/toshiba.
38. IBM - United States. URL: <https://www.ibm.com>.
39. Renault management shake-up. URL: <https://www.reuters.com/article/us-renault-ceo/renault-management-shake-up-on-the-cards-source-idUSKBN1WN2HQ>.
40. Перетятко М.О. Коменсаційний пакет – як засіб мотивації персоналу. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa>.
41. Нікіфорова Л.О. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // м. Вінниця : ВНТУ, 2011. 255 с.
42. Шелдрейк Д.І. Теорія менеджменту від тейлоризму до японізації: Підручник, С.-Петер. Політ, 2011.
43. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник. Львів.: Центр Європи, 2015. 176 с.
44. Нікіфорова Л.О. Інноваційні підходи до використання нових стимулів мотивації праці на Вінниччині // Матеріали регіональної науково-практичної конференції «Інноваційно-інвестиційна модель розвитку економіки Вінниччини» Збірник статей. Вінниця: УНІВЕРСУМ. Вінниця, 2005 р.
45. Бондаренко А.П. Управление персоналом по-японски // Персонал. – 2018. №14 С. 48-50.
46. Кузьмин О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Проник І. С. Керівництво організацією. Львів: «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

47. Вербицкая Е.П. Програма з розвитку лідерства URL: <https://eba.com.ua> › programa-rozvytku-z-liderstva-2018-11-30-19-03.
48. Адізес І. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни. Эскимо, 2014. 144 с.
49. Метод аналізу ієрархій (Т.Сааті) [сайт]. Режим звернення [<https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/204810376>] (дата звернення 30 квітня 2022 р.). Назва з екрана.
50. Нікіфорова Л. О. Узагальнена модель оцінки рівня вмотивованості агентів загроз в задачах забезпечення безпеки об'єктів на мікро та макрорівнях / Л. О. Нікіфорова // Сучасний захист інформації. 2015. № 4. С. 71-76.
51. Черниш С.С. Економічний аналіз. Київ : Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.
52. Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
53. Економіка підприємства: Підручник/ За ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 1999.
54. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства, - К.: Знання – вид. 2, доповнене і перероблене, 2015 р. 662 с.
55. Економічний аналіз: Навч. посібн. За ред. М. Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2016. 540с.
56. Ефимова О.В. Финансовый анализ. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Бух. учет, 2012. 526 с.
57. ПрАТ «Хмільниксільмаш» : [сайт]. Режим доступу [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00235750/] (дата звернення 30 квітня 2022 р.). Назва з екрана.
58. Приватне акціонерне товариство «Хмільниксільмаш» : [сайт]. Режим доступу : [<https://clarity-project.info/edr/00235750/history/edrrou>]. (дата звернення 30 квітня 2022 р.). Назва з екрана.
59. «Хмільниксільмаш» : [сайт]. Режим доступу [<https://traktorist.ua/brands/hmilniksilmarsh>] (дата звернення 30 квітня 2022р.). Назва з екрана.
60. Фінансова звітність ПрАТ «Хмільниксільмаш».
61. Професії : [сайт]. Режим доступу [<https://osvita.ua/proforientation/profession/75553/>] (дата звернення 3 квітня 2022 р.). Назва з екрана.
62. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко / За ред. Василенка В. О. Київ : ЦУЛ, 2005. 532 с.

63. Операційний менеджмент : практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар, П.В. Пивовар. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
64. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент: [Конспект лекцій для студ. на пряму підготов. «Менеджмент»] / Л.О. Лопатенко. Київ : МАУП, 2007. 128 с.
65. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент: Конспект лекцій: / І. Б. Гевко. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.
66. Бізнес планування: навчальний посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ : Знання, 2013. 173 с.
67. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.
68. Кемпбелл Д. Стратегічний менеджмент: підручник / Кемпбелл Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б.; перекл. з англ. Н. І. Алмазова. М.: ТОВ Видавництво Проспект, 2003. 336 с.
69. Ансофф І. Стратегічне управління: перекл. з англ. / І. Ансофф. М.: Економіка, 2005. 306 с.
70. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: перекл. з англ. / М. Е. Портер. К: Основи, 2009. 390 с.
71. Мінцберг Г. Школи стратегій: стратегічне сафарі / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель : Київ, 2013. 367 с.
72. Казакова Н.А. Финансовий аналіз в 2-х частинах. Часть 1 : учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры / Н.А.Казакова. 2-е изд., перераб. и доп.: М : Изд-во Юрайт, 2019. 297 с.

Додаток А

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ (КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ

Назва роботи: Шляхи удосконалення управління мотиваційного менеджменту на приватному акціонерному товаристві «Хмільниксільмаш»

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Науковий керівник: к.е.н., професор Небава М. І.

Показники звіту подібності

Plagiat.pl (Strike Plagiarism)		Unicheck	
КП1		Оригінальність	79,9%
КП2			
Тривога / Білі знаки		Схожість	20,1%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

Автор _____

Брезденюк Д. А.

Опис прийнятого рішення

Робота допускається до захисту після доопрацювання _____

Особа, відповідальна за перевірку _____ к.т.н., доц. Ратушняк О. Г.

Експерт, зав. каф. ЕПВМ _____ к.е.н., проф. Лесько О.Й.

Додаток Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
професор

_____ О. Й. Лесько
31 січня 2022 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи
на тему:

«Шляхи удосконалення управління мотиваційного
менеджменту на приватному акціонерному товаристві
«Хмільниксільмаш».

08-41.МКР.065.01.000 ТЗ

Керівник _____
підпис

к.е.н., професор кафедри ЕПВМ
Небава М.І.
31.01.2022 р.

Виконавець – студент 2-го курсу
магістратури групи МПОУ-20 мз
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ Брезденюк Д.А.
31.01.2022 р.

1. Підстава для виконання роботи:

Підставою для виконання роботи є Наказ ВНТУ № ____ від __. __ 2022 р. та індивідуальне завдання до виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом № 11 засідання кафедри ЕПВМ від 25.01.2022 року.

2. Мета та призначення розробки:

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення мотиваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

3. Вихідні дані для виконання роботи:

1) Антонюк О.П. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва. Одеса. 2014. 145 с.; 2) Лесько О.Й. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Й. Лесько, А. О. Азарова, О. О. Мороз, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.; 3) Нікіфорова Л.О., Пилипчук О.Я. Інформаційна модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу. 2020; 4) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «Хмільниксільмаш», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. Методи дослідження та аналізу:

Табличний, порівняння та узагальнення; метод системного аналізу; методи кількісного аналізу та синтезу; прогнозування, моделювання тощо.

5. Етапи та терміни виконання:

- | | |
|--|------------------|
| 1) Вибір напрямку досліджень, аналіз літературних джерел | до 06.03.2022 р. |
| 2) обґрунтування методики досліджень | до 10.03.2022 р. |
| 3) проведення теоретичних досліджень | до 01.04.2022 р. |
| 4) Виконання практичної частини | до 25.04.2022 р. |
| 5) Виконання проектної частини | до 12.05.2022 р. |
| 6) Формування висновків та пропозицій | до 14.05.2022 р. |
| 7) Оформлення супутньої документації | до 24.05.2022 р. |
| 8) Подання готової роботи на кафедру | до 25.05.2022 р. |

6. Очікувані результати та форма звітності:

Впровадження рекомендацій з підвищення ефективності функціонування мотиваційного менеджменту підприємства має забезпечити отримання додаткового чистого прибутку за 3 роки (2023-2025 рр.) в сумі до 2 млн грн при внутрішній дохідності вкладених коштів не менше 50,0%.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, перероблене і доповнене – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 63 с.;

8. Порядок приймання роботи:

Засідання екзаменаційної комісії	з 06.06.2022 р.
Попередній захист	до 30.05.2022 р.
Початок розробки	31.01.2022 р.
Граничний термін виконання	25.05.2022 р.
Розробив: _____	студент Брезденюк Д.А.
Науковий керівник _____	професор Небава М.І.

31.01.2022 р.

Додаток В
Річний звіт про фінансові результати за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2038	5929
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2822	-5350
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	579
Валовий: збиток	2095	-784	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	636	570
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів ісільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-1154	-1127
Витрати на збут	2150	-179	-142
Інші операційні витрати	2180	-1173	-1287
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів ісільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-2654	-1407
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-2654	-1407
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-2654	-1407

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2654	1407

Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	1695	3536
Витрати на оплату праці	2505	1562	1776
Відрахування на соціальні заходи	2510	767	987
Амортизація	2515	159	180
Інші операційні витрати	2520	529	973
Разом	2550	4712	7452

Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	415522	415522
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	415522	415522
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-6.38	-3.39
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-6.38	-3.39
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Г
Річний звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	343	2038
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-330	-2822
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	13	0
Валовий: збиток	2095	0	-784
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1317	636
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-1192	-1154
Витрати на збут	2150	-125	-179
Інші операційні витрати	2180	-1835	-1173
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-1822	-2654
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1822	2654

Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	25	1695
Витрати на оплату праці	2505	854	1562
Відрахування на соціальні заходи	2510	359	767
Амортизація	2515	140	159
Інші операційні витрати	2520	702	529
Разом	2550	2080	4712

Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	415522	415522
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	415522	415522
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-4.38	-6.38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-4.38	-6.38
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Д
Річний звіт про фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	86	343
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-83	-330
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	13
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1270	1317
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-1494	-1162
Витрати на збут	2150	-114	-117
Інші операційні витрати	2180	-2020	-1733
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-2358	-1682
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3	0
Інші доходи	2240	448	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-43	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-1950	-1682
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-1950	-1682

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1950	-1682

Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	30	25
Витрати на оплату праці	2505	827	854
Відрахування на соціальні заходи	2510	378	359
Амортизація	2515	0	0
Інші операційні витрати	2520	1323	702
Разом	2550	2558	1940

Розрахунок показників прибутковості акцій

Середньорічна кількість простих акцій	2600	415522	415522
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	415522	415522
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-4.69	-4.047
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-4.69	-4.047
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Е
БАЛАНС
приватного акціонерного товариства «Хмільниксільмаш» на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На по- чаток звітнього періоду	На кі- нець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	306	306	306
первісна вартість	1001	446	446	446
накопичена амортизація	1002	140	140	140
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	4849	4689	5479
первісна вартість	1011	15072	15059	15287
знос	1012	10223	10370	9808
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	10	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	5165	5005	7499
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5499	5039	5021
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	3671
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1401	1327	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	644	617	544
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	491	26	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	13	11	30
Усього за розділом II	1195	8048	7020	7783
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	13213	12025	13616

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5402	5402	5402
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1161	1493	4479
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	3909	6563	9881
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0

Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	50	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1260	1155	1466
за розрахунками з бюджетом	1620	2231	3064	192
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1658	2464	129
за розрахунками з оплати праці	1630	268	96	165
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1233	1337	1783
Усього за розділом III	1695	6650	8116	3735
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	13213	12025	13616

Додаток Ж
БАЛАНС
приватного акціонерного товариства «Хмільниксільмаш» на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	306	281	306
первісна вартість	1001	446	446	446
накопичена амортизація	1002	140	165	140
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	4689	4556	5479
первісна вартість	1011	15059	14647	15287
знос	1012	10370	10091	9808
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	10	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	5005	4847	7499
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	5039	4607	5021
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	3671
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1327	2161	0

Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	617	625	544
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	26	12	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	11	10	30
Усього за розділом II	1195	7020	7415	7783
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	12025	12262	13616
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5402	5402	5402
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1493	3388	4479
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	3909	2014	9881
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1155	582	1466
за розрахунками з бюджетом	1620	3064	3685	192
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2464	2807	129
за розрахунками з оплати праці	1630	96	32	165
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	73	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1337	3069	1783
Усього за розділом III	1695	8116	10248	3735
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	12025	12262	13616

Додаток 3
БАЛАНС
приватного акціонерного товариства «Хмільниксільмаш» на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату пе- реходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	306	281	0
первісна вартість	1001	446	446	0
накопичена амортизація	1002	140	140	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3393	3393	0
Основні засоби:	1010	1278	1234	0
первісна вартість	1011	11254	10446	0
знос	1012	9976	9212	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталіін- ших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	10	10	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страховихрезерв- них фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	4987	4943	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	4607	4513	0
Виробничі запаси	1101	623	615	0
Незавершене виробництво	1102	317	317	0
Готова продукція	1103	3667	3581	0
Товари	1104	0	0	0

Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2161	3044	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	0	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	625	531	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	2	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	12	2	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	7	0	0
Усього за розділом II	1195	7415	8090	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	12402	13033	0
Пасив	Код рядка	На початок звітної го-періоду	На кінець звітної пе-ріоду	На дату перехо-ду на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5402	5402	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	7285	7285	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	40	40	0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-10573	-12523	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2154	204	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	102	102	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	582	469	0
за розрахунками з бюджетом	1620	3685	4366	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2807	2273	0
за розрахунками з оплати праці	1630	32	52	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	73	111	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2967	5456	0

Усього за розділом III	1695	10146	12727	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	12402	13033	0