


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

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Удосконалення управління системою мотивації персоналу
приватного акціонерного товариства «Хмільниксільмаш»
в умовах трансформації цілей підприємства**

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-21м
спеціальності 073 – «Менеджмент»


 Цимбалюк О. А.

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

 Небава М. І.

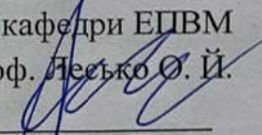
« 12 » грудня 2022 р.

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

 Ткачук Л. М.

« 14 » грудня 2022 р.

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


Підпис
« 14 » грудня 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
 01.09.2022 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ ЦИМБАЛЮКУ ОЛЕКСАНДРУ АНАТОЛІЄВИЧУ

1. *Тема роботи:* «Удосконалення управління системою мотивації персоналу приватного акціонерного товариства «Хмільниксільмаш» в умовах трансформації цілей підприємства».
- керівник роботи:* к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Небава М.І. затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.09.2022 р. № 203
2. *Строк подання студентом роботи:* до 05 грудня 2022 року.
3. *Вихідні дані до роботи:* а) Кузнецова І.О., Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства / І. О. Кузнецова, В.О. Кравченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». - № 4 (49), частина I, 2011. – С. 101-104; б) Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / Музиченко-Козловський А.В. // Формування ринкової економіки України. – 2011. – С. 109-113.; в) 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.; г) Нікіфорова Л.О., Пилипчук О.Я. Інформаційна модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу. 2020; 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 аспекти системи мотивації персоналу в концепції управління за цілями.
 Розділ 2. Аналіз основних показників діяльності та системи мотивації персоналу на ПрАТ «Хмільниксільмаш».
 Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Хмільниксільмаш».
 Висновки. Додатки.
5. *Перелік ілюстративного матеріалу:* Об'єкт досліджень системи мотивації. Мета і задачі, наукова новизна дослідження. Наукові підходи до трактування поняття «система мотивації». 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 системи мотивації в концепції управління за цілями. Економічні і фінансові результати діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш» за 2019-2021 рр. Оцінювання стану системи мотивації на підприємстві. Організаційна структура управління підприємством. Перелік рекомендацій з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1,2	Небава М.І. – к.е.н., професор	01.09.22 р.	30.09.2022
3	Небава М.І. – к.е.н., професор	01.10.22 р.	05.12.2022

Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

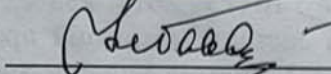
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1	Формулювання та затвердження теми магістерської роботи, обґрунтування актуальності обраної теми досліджень	до 09.2022 р.
2	Написання теоретичного розділу (1-й рубіжн. контроль)	вересень, жовтень 2022 р.
3	Написання другого розділу роботи (2-й рубіжний контроль)	до 10.11.2022 р.
4	Написання загальних висновків та пропозицій (3-й рубіжний контроль)	до 20.11.2022 р.
5	Підготовка ілюстративного матеріалу та презентаційної доповіді	до 10.12.2022 р.
6	Попередній захист роботи	14.12.2022 р.
7	Отримання відгуку наукового керівника	17.12.2022 р.
8	Отримання зовнішньої рецензії	18.12.2022 р.
9	Захист магістерської кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	за графіком кафедр

Студент



Цимбалок О. А.

Керівник роботи



Небава М. І.

А Н О Т А Ц І Я

УДК 331.101.3

Цимбалюк О. А. «Удосконалення управління системою мотивації персоналу приватного акціонерного товариства «Хмільниксільмаш» в умовах трансформації цілей підприємства». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073– менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2022. 106 с.

Укр. мовою. Бібліогр.: 74 назв; рис. : 19; табл. : 23.

У магістерській кваліфікаційній роботі з'ясовані теоретичні і практичні аспекти системи управління мотивацією персоналу підприємств; проаналізовано існуючі основні теорії мотивації; розглянуто питання організації системи мотивації праці на підприємствах з орієнтацією на управління за цілями підприємства та запропоновані напрямки її удосконалення.

Проведено дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш», проаналізовано існуючу організаційну систему управління на даному підприємстві та слабкі та сильні сторони системи мотивації праці працівників.

Розроблено рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Хмільниксільмаш».

Ключові слова: мотивація персоналу, модерна система мотивації, демотивуючі фактори, концепція управління з орієнтацією на управління за цілями підприємства, ключові показники ефективності, мотиваційний потенціал підприємства.

A B S T R A C T

Tsybalyuk O. A. "Improving the management of the personnel motivation system in the conditions of the transformation of the goals of the enterprise of 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. 106 p.

In Ukrainian language. Bibliogr.: 74 titles; Fig. : 19; table : 23.

In the master's qualification work, the theoretical and practical aspects of the system of management of the motivation of personnel of enterprises are clarified; existing main theories of motivation are analyzed; the issue of the organization of the labor motivation system at enterprises with an orientation to management according to the enterprise's goals is considered and directions for its improvement are proposed.

A study of the financial and economic activity of the Khmilnyksilmash PJSC enterprise was conducted, the existing organizational management system at this enterprise and the weak and strong points of the employee motivation system were analyzed.

Recommendations have been developed for improving the personnel motivation system at Khmilnyksilmash PJSC.

Key words: personnel motivation, modern motivation system, demotivating factors, the concept of management with an orientation to management according to the goals of the enterprise, key performance indicators, motivational potential of the enterprise.

З М І С Т

В С Т У П	4
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ	8
1.1 Система мотивації як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві	8
1.2 Управління за цілями як сучасний інструмент мотивації трудової діяльності персоналу підприємства	20
1.3 Вузлові показники ефективності як інструмент вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства	26
1.4 Висновки до першого розділу	37
2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ХМІЛЬНИКСІЛЬМАШ»	39
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»	39
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства за 2019-2021 роки	43
2.3 Аналіз системи управління на ПрАТ «Хмільниксільмаш» та організації системи мотивації персоналу	53
2.4 Висновки до другого розділу	63
3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ХМІЛЬНИКСІЛЬМАШ»	65
3.1 Стратегія стабільності як базова стратегія розвитку підприємства	65
3.2 Обґрунтування вибору оптимальної структури управління підприємством та його системи мотивації персоналу	71
3.3 Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Хмільниксільмаш» та їх потенційна результативність	75
3.4 Висновки до третього розділу	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
Додаток А. Протокол перевірки МКР	91
Додаток Б. Технічне завдання	92
Додаток В. Річний звіт про фінансові результати за 2019 рік	94
Додаток Г. Річний звіт про фінансові результати за 2020 рік	96
Додаток Д. Річний звіт про фінансові результати за 2021 рік	98
Додаток Е. Баланс ПрАТ «Хмільниксільмаш» станом на 31.12.2019 р.	100
Додаток Ж. Баланс ПрАТ «Хмільниксільмаш» станом на 31.12.2020 р.	103
Додаток З. Баланс ПрАТ «Хмільниксільмаш» станом на 31.12.2021 р.	106

ВСТУП

Найбільш актуальною складовою стратегії управління та основою розвитку сучасного підприємства є мотивація персоналу, яка спонукає працівників до досягнення цілей, що стоять перед ними та організацією, є найважливішим резервом підвищення ефективності виробництва та фактором оптимізації людського потенціалу підприємства. Доботно спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів.

На етапі інтенсивної інтеграції української економіки в європейський економічний простір існує потребу у вирішенні багатьох проблем, серед яких створення ефективної системи мотивації персоналу, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності в умовах посилення конкуренції якості.

На жаль, в Україні, яка має значний кадровий та інтелектуальний потенціал, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації персоналу. Вітчизняна економічна наука і практика сьогодні ще не використовують моделі дієвого механізму мотивації працівників. Комплексний і системний підхід до цієї проблеми майже відсутній, що визначає необхідність детального вивчення проблеми мотивації персоналу. Необхідно зазначити, що в сучасних ринкових умовах господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, традиційні методи управління персоналом вже не відповідають вимогам сьогодення.

Таким чином, пошук та розробка сучасних інструментів мотивації персоналу та створення умов для його зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності підприємства постають головними завданнями сучасного підприємства в умовах європейського конкурентного ринку.

Проблематика мотивації праці розглянута в багатьох наукових роботах таких відомих вчених, як: М. Мескон, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Ф.

Герцберг, І. Бойчик, Г. Іванченко, В. Бовікин, А. Колот, А. Грішнова, В. Козловський, Л. Нікіфорова. Формування концепції управління за цілями знайшли відображення в працях А. Клочкової, О. Кулагиної.

Актуальність теми полягає в тому, що ефективне управління мотивацією персоналу 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.

Відмічаючи значний внесок зарубіжних і вітчизняних науковців в теорію та практику мотивації персоналу та достатній розвиток концепції управління за цілями, питання їх взаємодії та взаємовпливу розглянуто недостатньо і потребує подальшого дослідження.

Метою написання магістерської роботи є розвиток теоретичних положень та методичних інструментів удосконалення системи мотивації персоналу підприємства шляхом її інтеграції у концепцію управління за цілями. Для досягнення заданої мети нами запропоновано вирішення таких завдань:

- 1) розглянути теоретичні аспекти сутності мотивації персоналу та концепції управління за цілями, розглянути питання їх взаємодії та взаємовпливу;
- 2) дослідити ключові показники ефективності та визначити можливості їх використання для оцінки результатів діяльності та мотивації персоналу;
- 3) проаналізувати аспекти фінансово-економічної діяльності та існуючий рівень системи мотивації персоналу підприємства;
- 4) обґрунтувати необхідність розробки та використання ключових показників ефективності як інструменту мотивації в управлінні за цілями;
- 5) виявити принципи узгодження цілей суб'єктів управління персоналом, здійснити трансформацію цілей до рівня ключових показників ефективності;
- 6) сформулювати систему мотивації праці на основі результативності діяльності персоналу;

7) визначити ефективність реалізації запропонованих шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

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

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади системи мотивації на підприємстві та розробка шляхів її удосконалення.

Методи дослідження. В роботі використовуються такі наукові методи дослідження: метод індукції та дедукції, аналізу і синтезу, порівняння й систематизації, методи статистичного та експертного аналізу, методи логічного узагальнення, методи комплексного аналізу та прогнозування, методи системного й матричного аналізу.

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

Науковою новизною роботи є аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві з використанням концепції управління за цілями, для чого виділено та використано низку ключових показників ефективності, за якими проведене емпіричне дослідження.

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

Апробація результатів дослідження. За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи підготовлена та опублікована стаття на науково-технічній

конференції ВНТУ «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022), Вінниця, 2022 р. [1].

Структура магістерської роботи передбачає розробку 3-х розділів. В першому розділі досліджено теоретичні аспекти системи мотивації персоналу підприємства в концепції управління за цілями. У другому здійснюється аналіз основних показників діяльності та системи мотивації персоналу на ПрАТ «Хмельниксільмаш». У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності системи управління мотивацією персоналу підприємства ПрАТ «Хмельниксільмаш».

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 [60] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [45].

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІЛЯМИ

1.1 Система мотивації як чинник підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві

Значні зміни в організації сучасного бізнесу і зростанні конкуренції серед існуючих підприємств, призвели до першочергової уваги при управлінні підприємствами акцентування на «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. 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.

На сучасних підприємствах 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 завдань.

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 [3], що із всієї сукупності основних і додаткових показників мотивації доцільно виокремлювати три основні підходи.

Перший: 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 [2], 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.

Другий: 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 вичерпані. Тому, в цілях забезпечення синхронного впливу на виробничий процес взаємопов'язаних якісних і кількісних параметрів продукції, перший показник як основний, а другий – умова мотивації [42].

Третій: 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 підп-

приємства, 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. Як підкреслюється в роботі [3], 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, а саме перевага надається саме матеріальному стимулюванню працівників. Проте, у світовій практиці, більш ефективним є застосування комплексних методів мотивування працівників, які базуються на індивідуальному підході до кожного працівника підприємства, що суттєво підвищує зацікавленість і ефективність роботи працівника.

Як було підкреслено раніше, мотивація праці працівників підприємств належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці приділялася велика увага. Як підкреслюється в роботі [6], розв'язання цієї проблеми у сучасному менеджменті полягає у відповіді на низку питань, згрупованих нами на рис. 1.1.

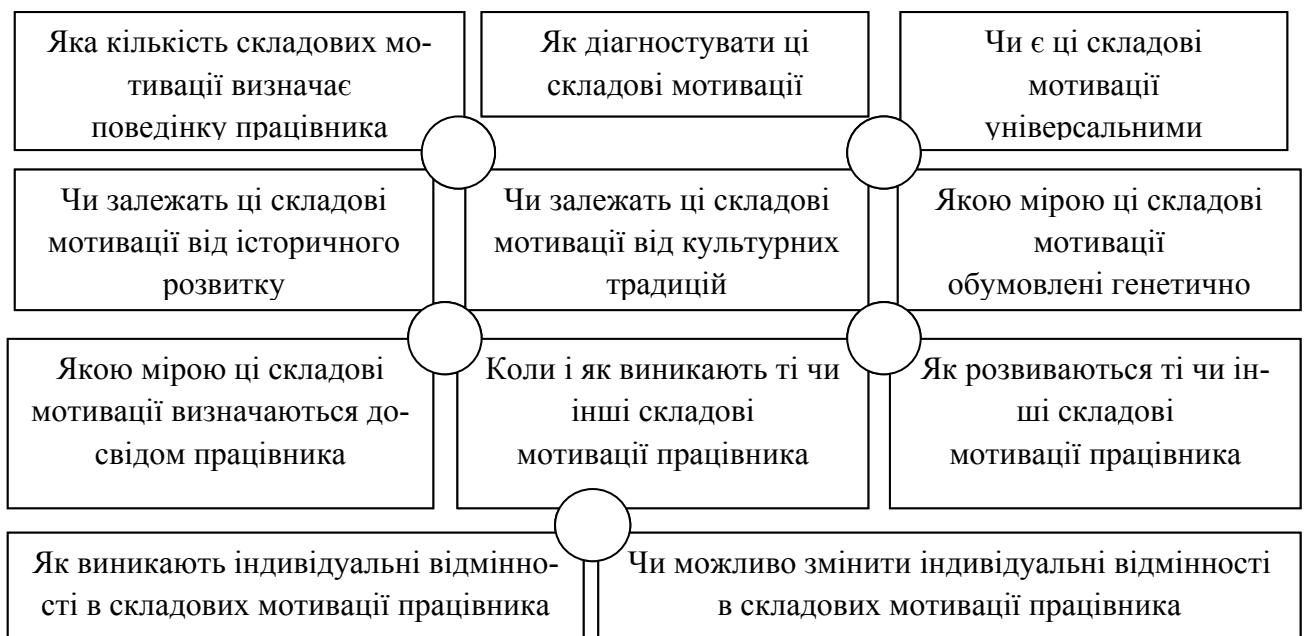


Рисунок 1.1 – Питання, які постають під час розроблення системи мотивації персоналу підприємства (Авторська розробка на основі [6])

Варто 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 [4]	Це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини
Л.О. Нікіфорова та інші [54]	Це сукупність психічних процесів, які надають поведінці (людини) енергетичного імпульсу та загальної спрямованості
Д.П. Богиня [6]	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 [33]	Це сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність
І. Петрова [61]	Це внутрішня сила, що спонукає індивіда до дії

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

Таблиця 1.2 – Трактування терміну «мотивація» другою групою дослідників

Автор	Визначення терміну «мотивація»
М.В. Гунченко [12]	Це вплив на поведінку людини, спрямований на досягнення особистих, групових і суспільних цілей
І.П. Волков [8]	Це створення умов для всебічного заохочення, спонукання (працівників) до результативної праці
А.М. Колот [30]	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 – Тракткування терміну «мотивація» третьою групою дослідників

Автор	Визначення терміну «мотивація»
В.Є. Куриляк [39]	Це готовність (людини) докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети), яка зумовлена здатністю цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу
Е. Кірхлер [21]	Це готовність індивіда прикласти значних зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля сприяють задоволенню його потреб

Проаналізувавши різні погляди авторів, що відображені в таблицях 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 «Х», «У» 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
	Необхідним є постійний контроль за працівниками з боку керівництва.

Теорія «Y»	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.
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 варто 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 [44], [50]. 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., спо-

нукальним 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 нескінченним. 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 [50].



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) [50].

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 якого-небудь 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. [51-55], 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 персоналу 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 колег [68]. 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 [68] (табл. 1.7).

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.

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.
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.

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 [44], 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.

Теорія потреб К. Альдерфера [2] – 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 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.

<i>Теорія Маслоу</i>	<i>Теорія Альдерфера</i>	<i>Теорія Мак-Клелланда</i>	<i>Теорія Ф.Герцберга</i>
Потреби само-вираження	Потреби зростання	Потреби досягнення	Мотивуючі фактори
Потреби визнання і поваги			
Потреби належності до соціальної групи	Потреби комунікацій	Потреби влади	Гігієнічні фактори
Потреби безпеки	Потреби існування	Потреби співучасті	
Фізіологічні потреби			

Рисунок 1.3 – Співвідношення між окремими групами потреб у теоріях мотивації (Авторська 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. Отже, змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, що визначають поведінку людей.

Зауважимо, 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. Іноді мотивація виникає в самих несподіваних випадках, але відсутня там, де її очікували [54], Тому для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств важливо використовувати мотивацію, яка є комбінацією матеріальних так і нематеріальних стимулів. Окрім того, закордонний досвід показує, що індивідуальний підхід до працівників заохочує їх до результативної роботи, що впливає на зростання доходів підприємства.

1.2 Управління за цілями як сучасний інструмент мотивації трудової діяльності персоналу підприємства

Більшість сучасних дослідників [41], [61], [69], [73] зазначають, що формування на підприємстві ефективної системи мотивації праці працівників є важливою задачею в процесі відбудови вітчизняної економіки. Як зазначалося раніше, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства, отже можна сказати, що мотивація – це сукупність усіх мотивів, які учиняють вплив на поведінку людини [37].

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

Таблиця 1.9 – Класифікація методів мотиваційного управління (за працею [38])

<i>Методи мотивації</i>	<i>Характеристика</i>
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.
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
Соціально-	Застосовуються з метою підвищення соціальної активності праців-

психологічні	ників. 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.
--------------	--

Сукупність методів мотивування утворює так званий мотиваційний механізм підприємства. Мотиваційний механізм, як зазначається в [47-48], 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 літературі наводяться й інші класифікації методів мотиваційного управління. Зокрема, в [35] наводиться така класифікація методів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Класифікація методів мотиваційного управління (за [50])

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
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

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).

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

Таблиця 1.11 – Класифікація методів індивідуального мотивування
(Авторська 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	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)
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.

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. [25,29], [39-40, 56,70]), 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 виконання завдання, відсутність запізнь 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, Westing-house 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 [38], 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 (сформовано з використанням [38])

Метою сучасних PR-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 [54].

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. [12], [38].

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 [54].

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 [4-5].

На думку [7], 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 винаго-

роди 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 Вузлові показники ефективності як інструмент вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства

Як підкреслюють численні дослідники [9], [11], [14], 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 врахуванні 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 результативній праці при умові, що цілі підприємства відповідають її особистим інтересам.

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 інші, 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.

Одним із поширених методів вивчення мотивації праці працівників є метод, який сформований за принципом «граничної корисності» [24]. 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 обро-

бляється 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 персоналу на підприємстві можна шляхом об'єднання цих вищенаведених напрямів дослідження, тобто шляхом:

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



Рисунок 1.5 – Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємстві (Авторська 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 досягається 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.

Зауважимо, що 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 [46], 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 порівняння

ми. 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.

Процедура обчислення власних векторів передбачає, що доцільно тут користуватися методом середнього геометричного [49]. 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).

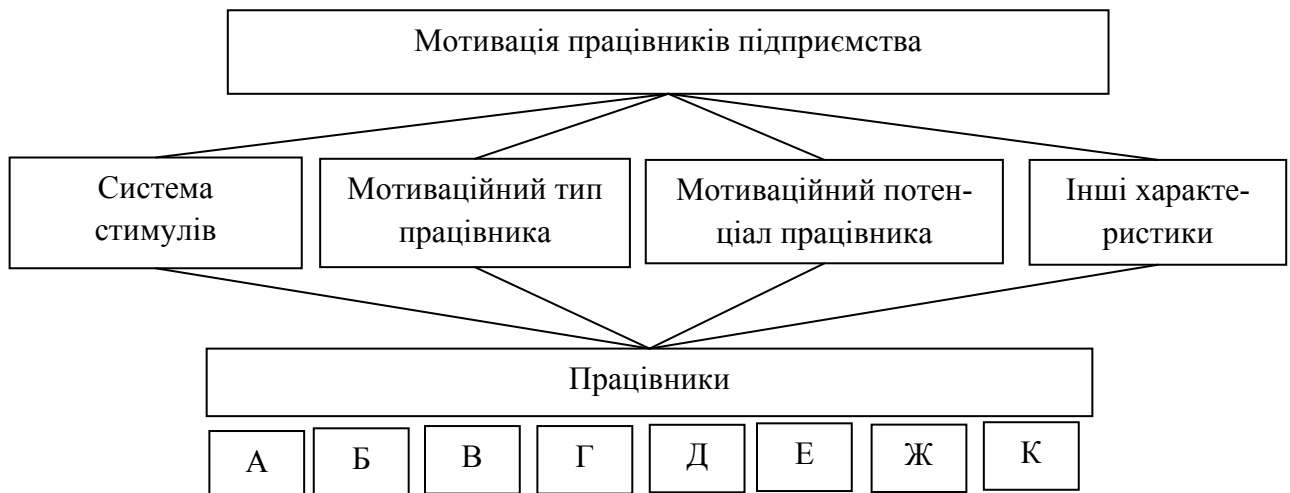


Рисунок 1.6 – Декомпозиція задачі оцінювання мотивації працівників (Авторська розробка)

Метод аналізу ієрархій можна застосовувати для оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього впливу у процесі мотивації працівника до результативної праці. Для 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 обирати ([41-42], [44-45] та інші): вік працівника, рівень освіти, кваліфікаційний рівень, стаж, характер відносин у трудовому колективі, мотиваційний тип особистості працівників та інші.

Подальшим кроком запропонованої методики оцінювання стану та ефективності системи мотивування працівників підприємства є визначення 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 працівник «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% [51].

Проведений аналіз соціально-економічної літератури показує, що існує низка показників, за допомогою яких можна оцінити стан та ефективність системи мотивування праці працівників підприємства (див [75], [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 резуль-

татів, отриманих від реалізації альтернативних варіантів управлінських рішень, з варіантом, який було обрано як базовий.

Але найголовніше, поняття «ефективність» виражає не тільки співвідношення результату діяльності підприємства до визначених цілей, але й характеризує результати діяльності з погляду оптимальності використання ресурсів [38]. Тобто, ефективність – це співвідношення результатів будь-якої діяльності з витратами на отримання цих результатів, тому економічну ефективність можна вважати базою 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 [38].

В результаті аналізування сучасної економічної літератури (див. [15-17] та інші) можна зробити 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.

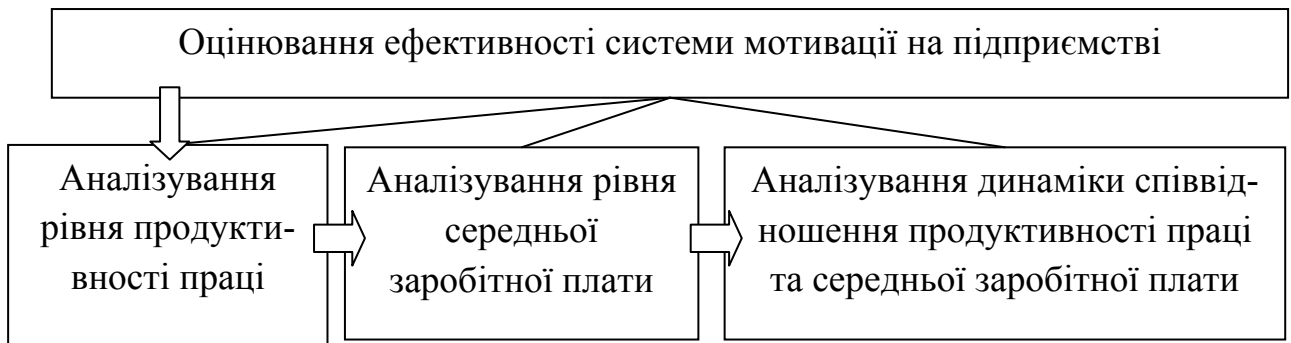


Рисунок 1.7 – Алгоритм оцінювання ефективності системи мотивації на підприємстві (Авторська розробка)

Продуктивність праці ПП – це показник трудової діяльності працівників, який характеризує кількість продукції (у вартісному вимірі), виробленої за одиницю часу одним працівником підприємства: [48]:

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

де Q – обсяг виробленої продукції з рік;

N – середньорічна кількість працівників підприємства.

Середня заробітна плата ЗП одного працівника підприємства за рік, розраховується за формулою [48]:

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

де ФОП – фонд оплати праці працівників підприємства.

Співвідношення між продуктивністю праці і середньорічною заробітною платою $K_{\text{сп}}$, яке розраховується за формулою [48]:

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

Якщо $K_{\text{сп}} > 1$, 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. Це 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 роботи було з'ясовано та проаналізовано 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 системі мотивації персоналу підприємств, 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 мотивації персоналу. Таку систему мотивування праці працівників підприємства доцільно використовувати на підприємствах, де резерви зростання обсягів виробництва продукції практично вичерпа-

ні, 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 системи мотивації 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.

З метою вивчення ефективності функціонування системи мотивації персоналу 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 система мотивації персоналу 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 ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ХМІЛЬНИКСІЛЬМАШ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Машинобудування є комплексною галуззю переробної промисловості України, яка спеціалізується на проектуванні, виробництві та експлуатації машин та інструментів. Підприємства даного сектору економіки розташовані в більшості областей нашої країни.

Розвиток машинобудівного комплексу має бути одним із пріоритетних напрямків діяльності держави, оскільки його продукція відіграє ключову роль у формуванні виробничого потенціалу інших галузей, сприяє впровадженню досягнень науково-технічного прогресу та зростанню матеріального забезпечення населення. До того ж, наразі в Україні є нагальна потреба у оновленні та модернізації більшості секторів економіки, і було б чудово, якби саме вітчизняний машинобудівний комплекс забезпечив ці процеси матеріальною базою.

Машинобудівний комплекс є складною багатокмпонентною галуззю промисловості України, від стану якої залежить забезпечення інших галузей основними засобами, темпи науково-технічного, економічного та соціального прогресу країни. Однак, наразі вона демонструє негативні тенденції розвитку, що спричинено російсько-українською війною, світовою фінансово-економічною кризою, сировинною орієнтацією та розбалансованістю національної економіки, відсутністю реальної державної підтримки. Підприємства функціонують за умов браку фінансових коштів та скорочення інвестицій, що майже унеможлиблює оновлення матеріально-технічної бази виробництва та стримує інноваційний розвиток [49, с. 180]. Як результат, спостерігається низька конкурентоспроможність продукції машинобудівної галузі у цілому. Тому, надзвичайно важливими є розробка та впровадження комплексу заходів щодо підвищення прибутковості машинобудівної галузі, модернізації виробництва та формування її конкурентних переваг.

Приватне акціонерне товариство «Хмільниксільмаш» розташоване в промисловій зоні міста-курорту Хмільник Вінницької області 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.

До основних видів діяльності підприємства із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД є такі: 28.30 виробництво машин і устаткування для сільського і лісового господарства; 25.11 виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; 28.22 виробництво підйомного та вантажувально-розвантажувального устаткування [71].

Дане 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.

Це підприємство 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 міндобрив: МВД-1,2 та МВД-0,7, розкидачі мінеральних добрив, а також запчастини для сільгоспмашин, інша продукція на замовлення, товари широкого вжитку.

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.

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

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

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

Підприємство ПрАТ «Хмільниксільмаш» не займає домінуючого положення на ринку машинобудівної продукції. Основними конкурентами для підприємства 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 кінця 2021 року у підприємства з'явився новий власник – Міністерство промислової політики України у зв'язку з чим було змінено назву підприємства: тепер воно носить назву Відкрите акціонерне товариство «Хмільниксільмаш». Статутний капітал підприємства станом на кінець 2021 року становив 5 401 786 грн [71].

За даними з податкових реєстрів України компанія ПрАТ «Хмільниксільмаш» перебуває на обліку в контролюючому органі як такий, щодо якого набрало законної сили судове рішення щодо порушення провадження у справі про банкрутство, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 01.06.2022 р. має податковий борг, по реєстру «Інформація про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг» 01.01.2022 р. розмір боргу 14 091 229 грн, Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

На момент останнього оновлення даних 24.11.2022 р. стан підприємства - Порушено справу про банкрутство (санація). https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00235750/ [71].

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства за 2019-2021 роки

Для проведення аналізу основних економічних показників, які характеризують діяльність ПрАТ «Хмільниксільмаш», використаємо дані з фінансової звітності підприємства [63], а отримані результати проведеного аналізу зведемо у таблицю 2.1. та на рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 до 2019 року		2021 до 2020 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%

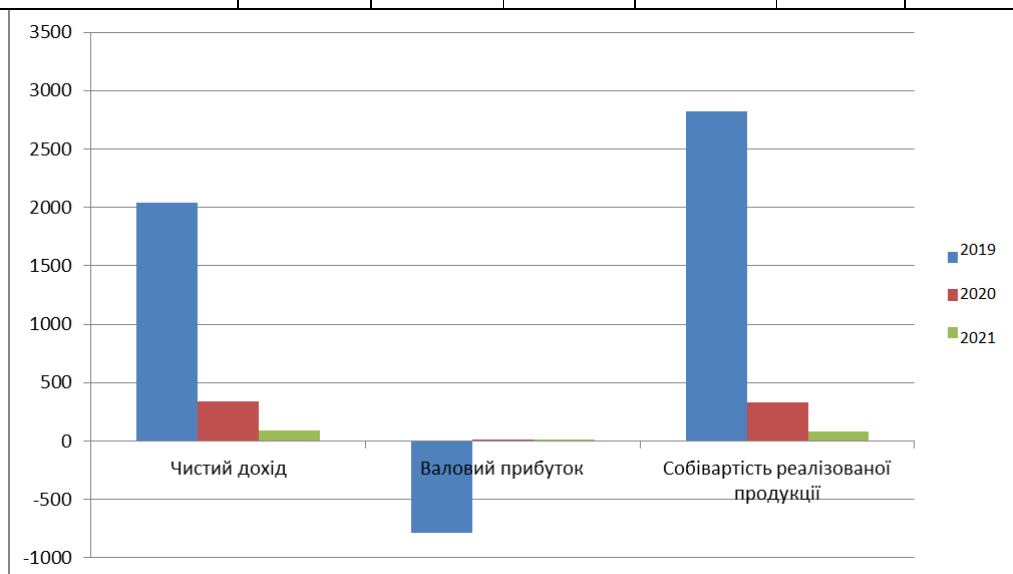


Рисунок 2.1 – Зміна основних економічних показників діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш» за 2019-2021 роки

Проаналізувавши чистий дохід підприємства (рис. 2.1), необхідно відмітити, що він у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшився на 83,2 %, а в 2021 році цей показник зменшився на 74,9 %. Як видно з табл. 2.1, валовий прибуток даного підприємства у 2020 році порівняно з 2019 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 2021 році цей показник знову зменшився на 76,92% і склав всього 3 тисячі грн.

Аналіз собівартості реалізованої продукції підприємства показує, що 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 досить негативною тенденцією.

Далі проаналізуємо динаміку продуктивності праці та середньоспискової чисельності працюючих даного підприємства (див. табл. 2.1 та рис. 2.2).

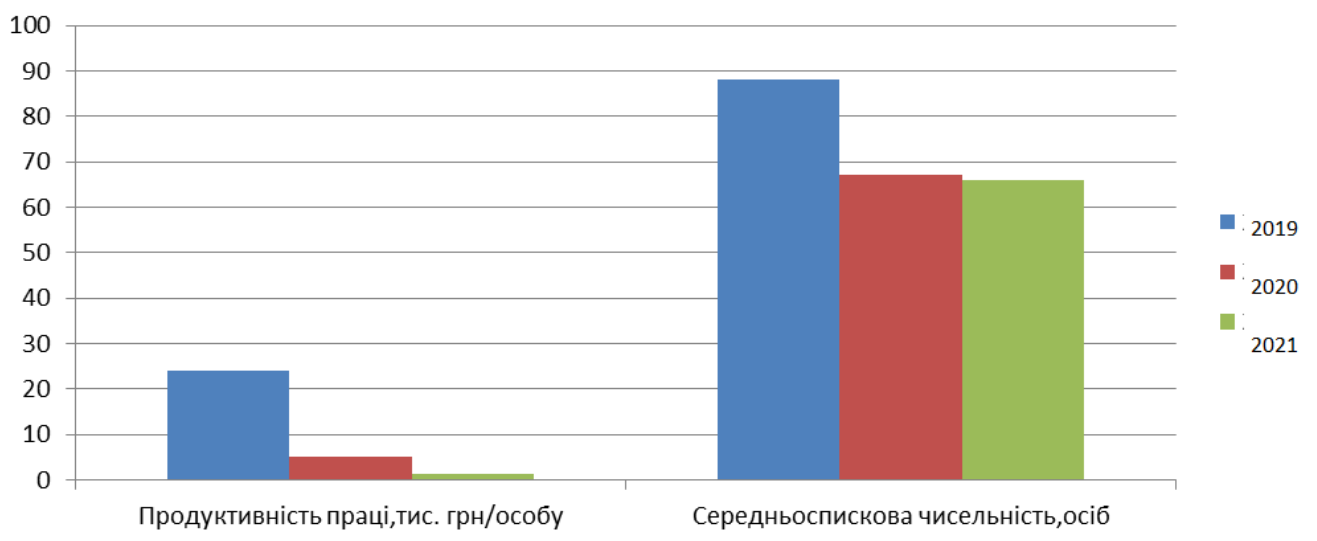


Рисунок 2.2 – Динаміка середньоспискової чисельності та продуктивності праці працівників ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Середньоспискова чисельність працівників облікового складу у 2020 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 2020 році склав 791,3 тисяч

грн проти 1556,4 тисяч грн у 2019 році. Тобто у 2020 році у порівнянні з 2019 роком фонд оплати праці зменшився на 765,1 тисяч грн у зв'язку із відсутністю замовлень.

Середньоспискова чисельність працівників облікового складу за 2021 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 2021 році становив 734 тисяч грн. У 2021 році порівняно з 2020 роком фонд оплати праці зменшився на 57,3%. Тобто прослідковується негативна тенденція до зменшення чисельності працівників підприємства.

Відповідно до даних табл. 2.1 у 2020 році порівняно з 2019 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.

На основі проведення горизонтального і вертикального аналізу бухгалтерських балансів підприємства за 2019-2021 роки, спробуємо сформулювати найбільш загальне уявлення про зміни в структурі активів і пасивів підприємства, а також в динаміці цих змін. Результати проведеного аналізу бухгалтерського балансу підприємства з деяких показників наведено у таблиці 2.2.

Проводячи аналіз даних табл. 2.2 необхідно відмітити, що досить негативною тенденцією на підприємстві є поступове і значне зменшення власного капіталу підприємства. Так, лише за три роки він зменшився з 3909 тис. грн. у 2019 році до 204 тис. грн у 2021 році, що поступово наближує це підприємство до тенденції ймовірного банкрутства в найближчому майбутньому і катастрофічно зменшує потенційні можливості підприємства для відновлення його стабільного розвитку. Таблиця 2.2 – Деякі основні показники бухгалтерського балансу підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 до 2019 року		2021 до 2020 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Власний капітал, тис. грн	3909	2014	204	-1895,00	-48,5%	-1810,00	-89,87%
2. Активи (пасиви), тис. грн	12025	12262	13033	237,00	2,0%	771,00	6,29%
3. Вартість основних засобів, тис. грн	4689	4556	1234	-133,00	-2,8%	-3322,00	-72,91%
4. Поточні активи, тис. грн	7020	7415	8090	395,00	5,6%	675,00	9,10%
5. Поточні зобов'язання, тис. грн	8116	10248	12727	2132,00	26,3%	2479,00	24,19%
6. Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	0	102	0,00	0,0%	102,00	-

Величина активів (пасивів) підприємства за 2019-2021 рр. відносно є сталою і повільно збільшується, що, з іншого боку, є позитивною тенденцією і свідчить про відповідні 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 збільшилася на $(13033-12025)=1008$ тисяч грн чи на 8,38%.

Виявлена динаміка показників балансу підприємства подана на рис. 2.3 та рис. 2.4. шляхом графічного відображення.

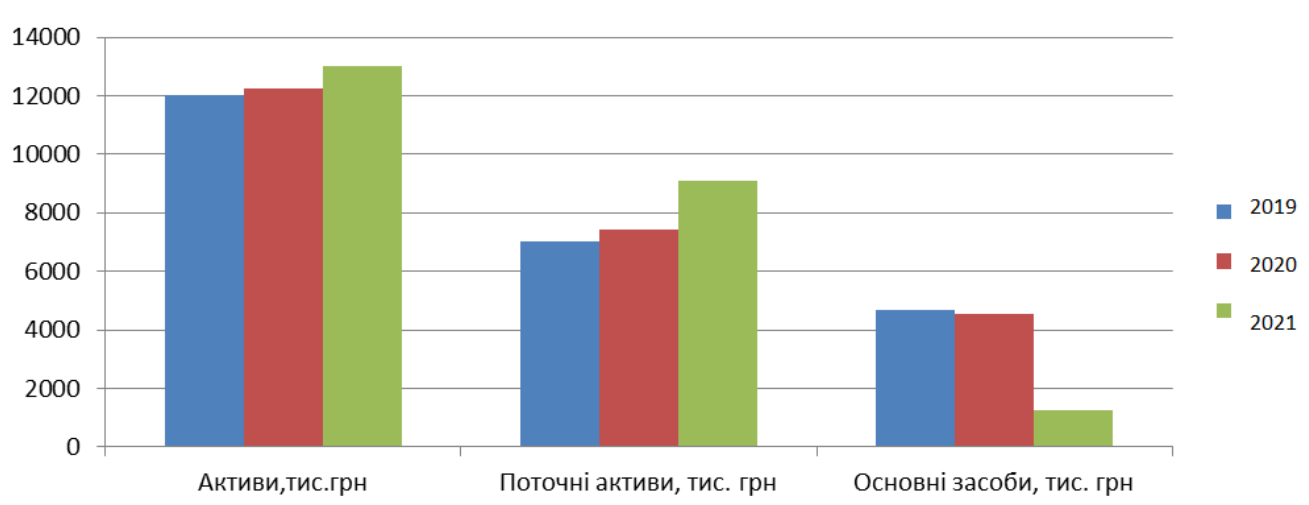


Рисунок 2.3 – Динаміка деяких статей «Активу» підприємства

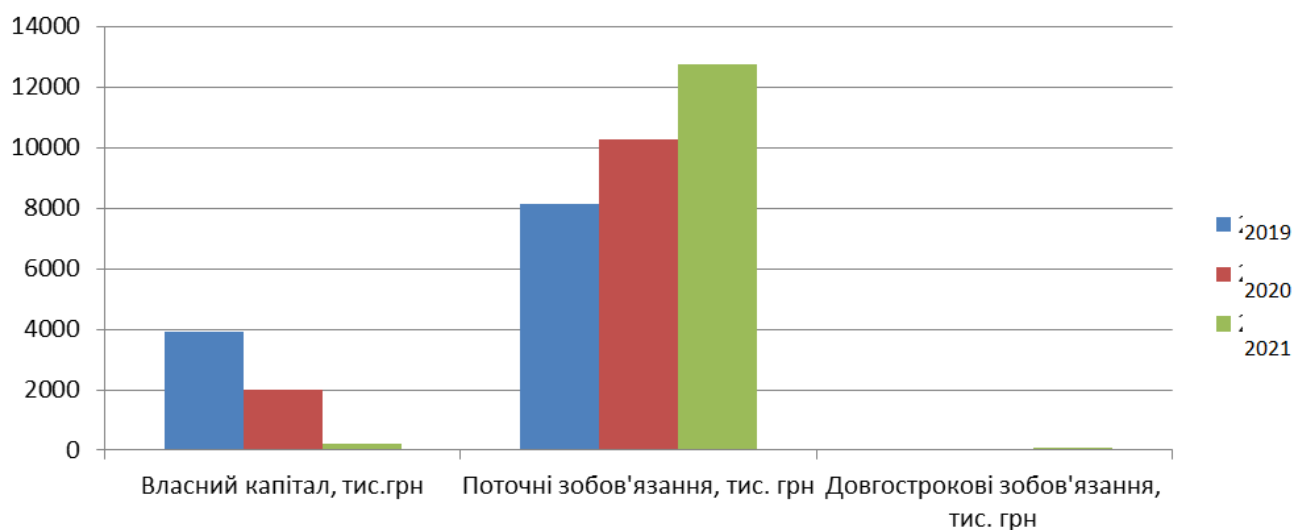


Рисунок 2.4 – Динаміка деяких статей «Пасиву» підприємства

Щодо основних засобів, то станом на 31.12.2019 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 31.12.2019 року – 68,86%.

Станом на 31.12.2020р. власні основні засоби становлять: первісна вартість – 14647 тисяч грн, залишкова вартість – 4556 тисяч грн, знос – 10091 тисяч грн. Ступінь зносу основних засобів станом на 31.12.2020 року – 8,89%.

Власні основні засоби станом на 31.12.2021 р. становлять: первісна вартість – 10446 тисяч грн, залишкова вартість – 1234 тисяч грн, знос – 9212 тисяч грн. Ступінь зносу основних засобів на 31.12.2021 року – 88,18%. В цілому загальна вартість основних засобів з урахування їх введення і виведення зменшилась на 75,75 %, що є досить негативною тенденцією.

Проводячи аналіз даних табл. 2.2 та рис. 2.3, можна констатувати, що рівень поточних активів досліджуваного нами підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 5,6%, а в 2021 році цей показник ще збільшився на 9,1 %, тобто відбувається поступове зростання поточних активів, що за певних умов є позитивною тенденцією.

Результати аналізу економічних показників підприємства свідчать, що для ПрАТ «Хмільниксільмаш» рівень поточних зобов'язань у 2020 році підвищився на 26,3 %, а у 2021 році ще збільшився на 24,19 % порівняно з 2019 роком, що можна вважати негативною тенденцією, оскільки зменшує фінансову незалежність підприємства.

Наступним етапом є аналіз економічних показників, що характеризують ефективність загальної виробничої діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш». Для подальшого дослідження оберемо 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 $\rho_{\text{акт}}$ розраховується за такою 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 такою 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 такою 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.

На основі використання зазначених формул зробимо відповідні розрахунки та зведемо їх у таблицю 2.3.

Дані табл. 2.3 за 2019-2021 рр. свідчать, що відбулося коливання всіх показників рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме за 2019- 2021 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%.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 від 2019 р.		2021 від 2020 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%

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. 2.5.



Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних показників рентабельності підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» за 2019-2021 роки

Наступним етапом нашого аналізу є розрахунок основних фінансових коефіцієнтів, які характеризують діяльність підприємства з різних аспектів. Таких коефіцієнтів використовується дуже багато, але, для аналізу оберемо лише ті, які найчастіше використовуються при проведенні фінансово-економічного аналізу. Сучасна практика господарювання засвідчує, 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 такою 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:

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

де $\overline{\text{А}}$ – середньорічна величина активів підприємства;

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

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

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

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

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

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

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

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

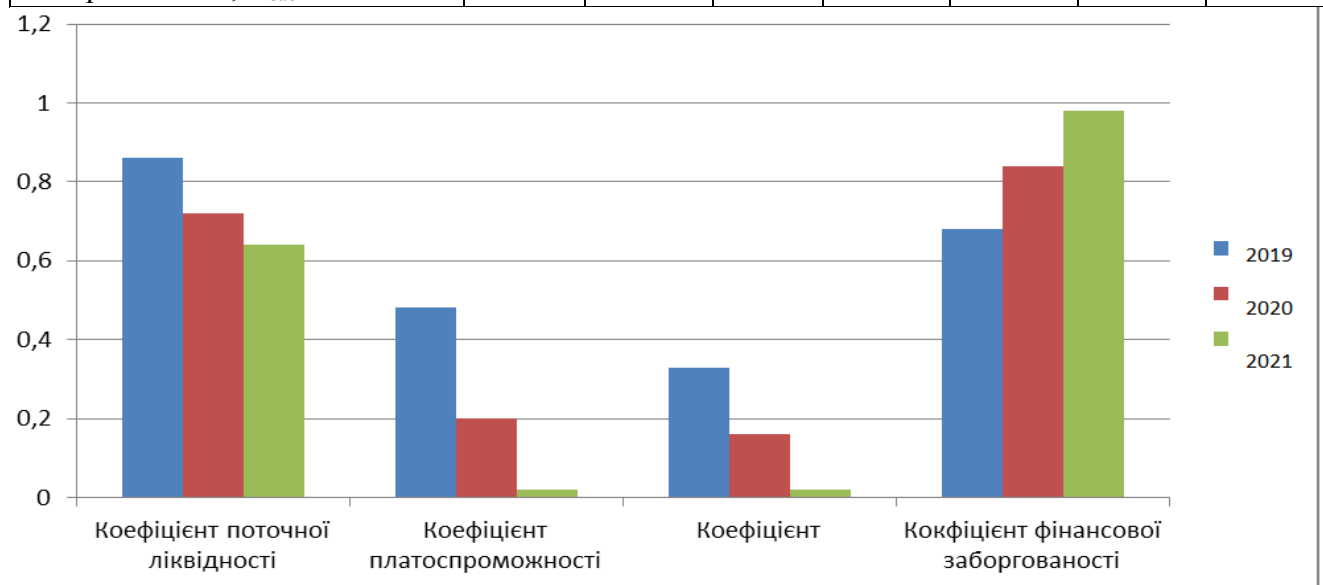
Коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{\text{заб}}$ розраховується за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\overline{\text{ПЗ}} + \overline{\text{ДЗ}}}{\overline{\text{А}}} \quad (2.8)$$

Використовуючи дані формули, розрахуємо відповідні фінансові коефіцієнти та зведемо дані в таблицю 2.4 та показано на рис.2.6.

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

Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 від 2019 р.		2021 від 2020 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 2.6– Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» за 2019-2021 роки

Як видно з табл. 2.4 та графіків на рис. 2.6, за період, який аналізується відбулося стрімке зменшення фінансових коефіцієнтів, що характеризують результати

діяльності підприємства та відбулося 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. Вкрай негативним є те, що коефіцієнт ліквідності $K_{пл} < 1,0$, тобто нижче нормативного значення.

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

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) для нашого підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшився на 49,5%, що свідчить про збільшення залежності від зовнішніх ресурсів фінансування, а у 2021 році вищезгаданий коефіцієнт ще зменшився на 90,47% порівняно з 2020 роком, що погіршує існуючу негативну тенденцію, адже спостерігається суттєве збільшення ступеня фінансової залежності підприємства. Взагалі в середньому коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) повинен перевищує рівень 0,5, в той же час, коли на підприємстві ПрАТ «Хмільниксільмаш» він знизився до рівня 0,02, що свідчить про високий ризик банкрутства цього підприємства.

Очікуваним наслідком погіршення всіх вищенаведених фінансових коефіцієнтів є зростання коефіцієнта фінансової заборгованості підприємства, який зріс з рівня 0,68 у 2019 році до 0,98 у 2021 році (при нормативному значенні $K_{заб} < 0,5$).

Отже, провівши аналізування основних фінансових коефіцієнтів підприємства можна сміливо зробити висновок, що на підприємстві відбулося загальне зменшення всіх фінансових показників до критично низького рівня, що свідчить про неефективність роботи цього підприємства і про його незадовільний фінансовий стан, а це означає високу ймовірність банкрутства ПрАТ «Хмільниксільмаш».

2.3 Аналіз системи управління на ПрАТ «Хмільниксільмаш» та організації системи мотивації персоналу

Система управління на ПрАТ «Хмільниксільмаш» є досить складною і організаційно розгалуженою, яку наведено на рис. 2.7.

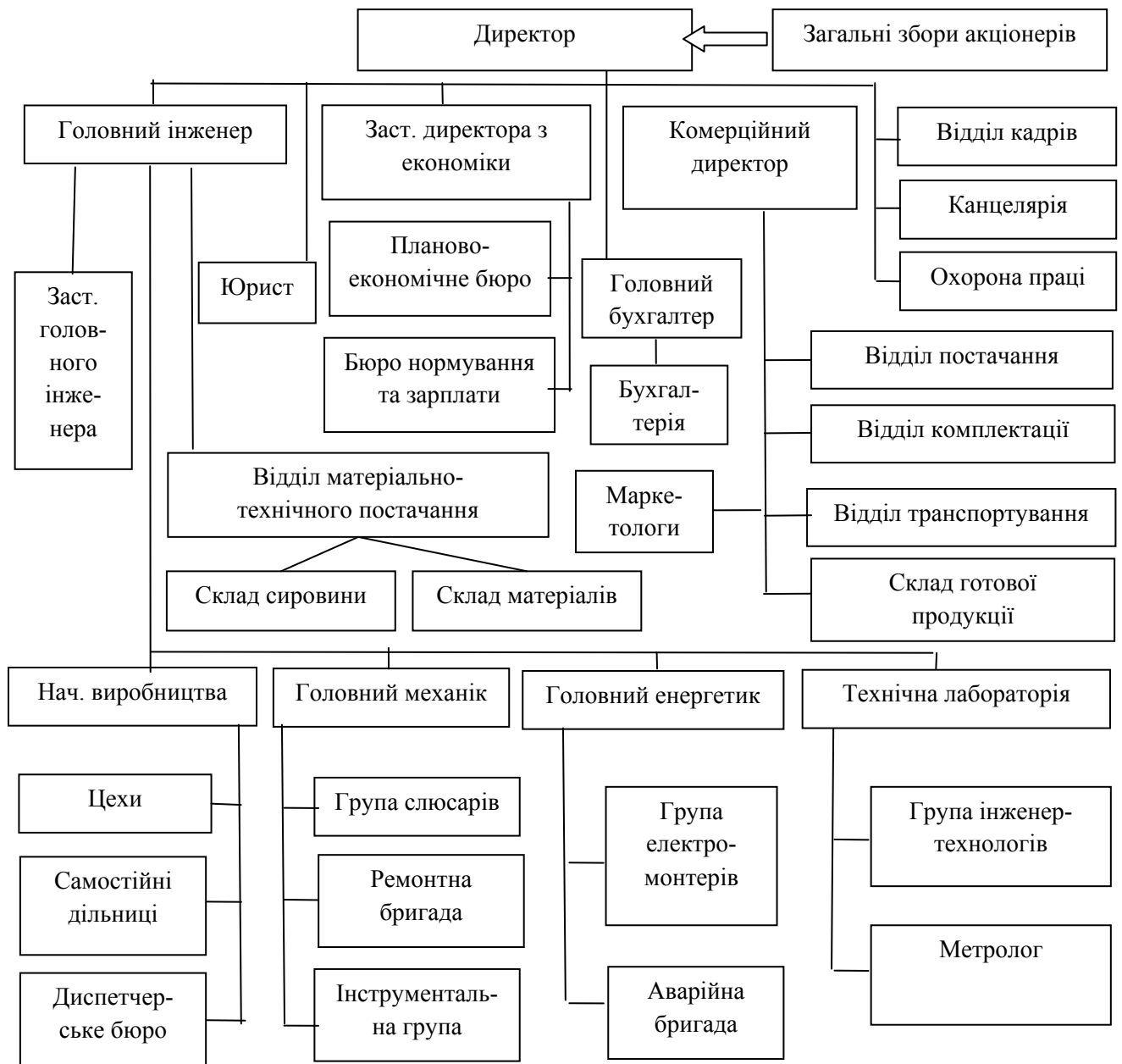


Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» (до 2022 року)

Проведемо аналіз загальної системи управління функціонування підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш». Вищим органом управління на підприємстві є загальні збори. До компетенції вищого органу управління відноситься: визначення основних напрямів діяльності товариства, 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 кінець 2021р. становив 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 підпорядковані відділ го-

ловного 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

провідних труб; заготівельна ділянка; ремонтно-будівельна ділянка; виробнича ділянка 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 [71]. 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.

Сучасна система управління персоналом вимагає прискореного якісного розвитку персоналу і удосконалення кадрових систем, що спрямовані на виявлення внутрішніх невикористаних можливостей ініціювання і здійснення інноваційних змін у розвитку підприємства, що значною мірою залежать від виваженості управління персоналом і вмотивованості його на розвиток, пробудження в них мотивів до творчої праці [47, с.110]. Проте, на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи мотивації, так чи інакше поєднані в деяку систему. Така система не носить комплексного характеру, оскільки ці елементи не завжди поєднані один з одним, а використовуються окремо. Ще одним недоліком такої системи мотивації є те, що вона носить тактичний, короткочасний характер, не націлена на перспективу.

На більшості вітчизняних підприємствах керівництвом не приділяється стратегічної уваги розробці системи мотивації. Фахівці з питань управління за цілями зазначають, що найбільш усталеною версією концепції управління за цілями є управління за цілями, використовуючи систему ключових індикаторів виконання (КРІ) або ключових показників ефективності. Насамперед, такі показники є інструментом мотивації, і, зазвичай, спрямовані на досягнення цілей підприємства: тобто виконання всіх показників на 100% має забезпечити досягнення цілей підприємства на 100%. Водночас, варто зазначити, що пошук і визначення ключових показників ефективності тих чи інших процесів є, очевидно, одним із складних завдань концепції управління за цілями.

Система мотивації, яка базується на системі ключових показників ефективності компанії, отримала достатнє поширення на підприємствах Західної Європи та США, але є ще відносно новою для країн пострадянського простору. В Україні, зокрема ключові індикатори виконання стають дуже широко застосовуватись для оцінювання ефективності процесів, але далеко не всі по-справжньому розуміють, що насправді можна вимірювати даними показниками і як це правильно потрібно робити.

Складність мотиваційного впливу конкретними ключовими показниками виконання полягає в розробці таких критеріїв результату роботи, які будуть, з одного боку, здійсненні для працівника, а з іншого – відповідати потребам підприємства [48]. Важливо, на наш погляд, щоб розроблені КРІ були спрямовані на мотивацію персоналу відповідно до організаційної стратегії, та необхідно, насамперед, переконатися в наявності передумов для впровадження такої системи, а саме:

- існуюча система оплати недостатньо стимулює працівників: вони могли б працювати краще і ефективніше, але у них для цього немає бажання і стимулів;
- перед підприємством стоять нові завдання, для вирішення яких необхідно підвищити зацікавленість співробітників у кінцевому результаті;

➤ при виконанні функцій співробітники орієнтовані тільки на виконання поточних операцій і прагнуть уникнути відповідальності за досягнення стратегічних цілей. Основними аргументами на користь застосування системи ключових показників ефективності в системі мотивації персоналу є: стовідсоткова орієнтація на результат; керованість; справедливість; зрозумілість; незмінність.

Для розробки та обґрунтування дій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу приватного акціонерного товариства «Хмільниксільмаш» було проаналізовано рівень існуючої системи мотивації на підприємстві, метою якого є виявлення її недоліків. Для детальнішого дослідження системи мотивації було проведено опитування через анкетування працівників щодо визначення найбільш значущих мотивуючих факторів персоналу ПрАТ «Хмільниксільмаш» а саме: оцінка та визначення результатів роботи; розуміння цілей та лояльність; умови праці; задоволення від досягнення цілей; можливість кар'єрного росту; важливість навчання; участь у процесі розробки управлінських рішень. Результати опитування щодо виявлення найбільш значущих мотивуючих чинників персоналу підприємства наведені в (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Значущість мотивуючих чинників для робітників ПрАТ «Хмільниксільмаш»

№ з/п	Фактори впливу	Відповіли «так» (%) від опитаних
1.	Оцінка та визначення результатів роботи	88
2.	Розуміння цілей та лояльність	67
3.	Можливість навчання	55
4.	Можливість кар'єрного росту	40
5.	Участь у процесі розробки управлінських рішень	29

Як видно з таблиці найбільш значущими мотивуючими чинниками для робітників даного підприємства виявились оцінювання та визначення результатів їх роботи. З точки зору концепції управління за цілями, важливим фактором мотиваційного впливу є достатнє розуміння цілей розвитку підприємства та його працівників.

Для поглиблення значущості мотивації було визначено відношення працюючих щодо впливу на результативність працівників основних демотивуючих чинників, серед яких: низький рівень матеріальної винагороди; неможливість самореалізації; недостатня інформованість про справи підприємства; відсутність преміювання; некомпетентність керівників; незадовільний клімат в колективі; несправедлива критика. Дані опитування щодо визначення впливу основних демотивуючих чинників на результативність праці наведені в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Основні демотивуючі чинники працівників ПрАТ «Хмільниксільмаш»

№ з/п	Фактори впливу	Відповіли «так» (%) від опитаних»
1.	Низький рівень матеріальної винагороди	68
2.	Недостатня інформованість про справи підприємстві	50
3.	Неможливість самореалізації	40
4.	Незадовільний клімат в колективі	25
5.	Несправедлива критика	20

Дані таблиці свідчать, що головним демотивуючим чинником в роботі для працівників цього підприємств є недостатній рівень матеріальної винагороди. Варто зазначити, що у чоловічої половини працівників підприємства інтерес до роботи залежить від грошей більше, ніж у опитаних жінок: при незадоволеності зарплатою 68% чоловіків втрачають інтерес до роботи і замислюються про її зміну. Серед жінок же це зроблять приблизно 63%. При цьому найбільше проблеми з грошима демотивують фахівців, керівників середньої ланки та робітників (66-70%). Також, необхідно зазначити, що незадоволені амбіції є вагомим приводом змінити роботу для 32,4% опитаних.

Отже, визначені слабкі сторони в організації мотивації можуть стати причиною зміни роботи для 40% опитаних жінок і 32% чоловіків. Вважаємо, що найбільш поширеною помилкою, яку здійснюють багато керівників, є нав'язування підлеглим своїх мотиваційних пріоритетів. Керівники ігнорують те, що жодна із

розроблених і апробованих на практиці систем матеріальної мотивації не може однаково мотивувати працівників усіх категорій.

На основі даних, проведеного анкетування з питань трудових цінностей працівників підприємства був визначений вплив різних чинників на мотивацію працівників, спеціалістів та керівників функціональних підрозділів підприємства, що дозволило обґрунтувати рівень вмотивованості працівників в роботі. За результатами опитування нами було визначено основні показники мотиваційних чинників високопродуктивної праці працівників підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Відмінності в структурі мотиваторів у керівників, спеціалістів та робітників ПрАТ «Хмільниксільмаш»

№ з/п	Мотивуючий фактор	Пріоритетність факторів для представників різних категорій, бал		
		Керівники	Спеціалісти	Робітники
1	Заробітна плата	6	8	8
2	Можливість кар'єрного зростання	8	6	2
3	Комфортні та безпечні умови праці	4	3	6
4	Оцінка та визнання виконаної роботи	5	4	5
5	Навчання за рахунок компанії	1	1	4
6	Чіткі та зрозумілі цілі та завдання	3	5	7
7	Надійність місця роботи	7	7	3
8	Можливість прояву творчих та креативних здібностей	7	2	1

За результатами аналізу таблиці 2.7, можна зробити такі висновки, що до найважливіших мотивуючих чинників трудової діяльності, які б задовольняли робітників, більшість з них віднесли заробітну плату (8 балів), чіткі та зрозумілі цілі та завдання (7 б.) та безпечні умови праці (6 б.). Первинними мотивуючими чинниками для спеціалістів є: заробітна плата (8 б.), надійність місця роботи (7 б.) та можливість кар'єрного зростання (6 б.). Керівники, визначились, що найважливішими чинниками, що впливають на їхню мотивацію до праці є: можливість кар'єрного зростання (8 б.), надійність місця роботи (7 б.) та можливість прояву творчих та креативних здібностей (7 б.).

Таким чином, за результатами проведеного аналізу, було з'ясовано, що у представників різних категорій персоналу важливими є різні мотиваційні фактори. Для робітників – це матеріальна винагорода, безпечні умови праці, чіткі цілі та зрозумілі завдання. Для керівників та спеціалістів – це можливість кар'єрного росту, надійність місця роботи, а також матеріальна винагорода. У підсумку робимо висновок, що для кожного рівня управління потрібен свій підхід.

У цілому результати аналізу системи мотивації працівників найбільше свідчать про незадоволеність рівнем матеріальної мотивації на підприємстві. Оскільки можливості даного підприємства у підвищенні заробітної плати вкрай обмежені, то на підприємстві очевидно необхідно розробляти спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні.

Таким чином, керівництву підприємства необхідно приділяти особливу увагу атмосфері в колективі, доводити до працівників цілі, яких вони повинні досягати, ставити конкретні та зрозумілі завдання (оскільки більше половини працівників не задоволені існуючою системою доведення цілей та постановки завдань), розробити систему оцінки та визнання результатів кожного працівника, розширити можливості працівників щодо самовдосконалення (навчання, тренінги, семінари). За результатами аналізу організації системи мотивації персоналу даного підприємства з орієнтації за цілями було виявлено її слабкі сторони, а саме:

- відсутній тісний зв'язок матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;
- використання однакових інструментів мотивації для представників різних категорій персоналу;
- відсутнє розуміння об'єктивної необхідності досягнення єдності особистих інтересів працівників і інтересів підприємства;
- низький рівень лояльності, приналежності та залученості персоналу в справі підприємства (особливо це стосується категорії робітників).

Безумовно, головною метою удосконалення системи мотивації персоналу підприємства є підвищення зацікавленості персоналу до високопродуктивної праці на основі розвитку системи матеріального й нематеріального стимулювання. Інтеграція системи мотивації персоналу в концепцію управління з орієнтацією за цілями полягатиме у розробці механізмів узгодження цілей суб'єктів управління, ранжування цілей та їх відображення через ключові показники ефективності, доведення цілей до персоналу, моделювання системи мотивації праці з урахуванням результативності персоналу. Постійне відстеження стану мотивації працівників, потребує використання мотиваційного потенціалу, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Адже чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників. Але в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, адже мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом [66, С. 10].

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.

У зв'язку з цим, на нашу думку, доцільним є проведення на підприємстві роботи з удосконалення системи управління мотивуванням праці працівників, що має безпосередньо позитивно вплинути на підвищення ефективності діяльності підприємства. Значно більше уваги потрібно приділяти матеріальному стимулюванню працівників, які не виявляють значного інтересу до високоефективної та творчої діяльності. Доцільним, на наш погляд, є «прив'язка» 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.

Використання такої системи матеріального стимулювання працівників підприємства уможливить:

- 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.

Серйозного 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.

2.4 Висновки до другого розділу

Підприємство ПрАТ «Хмільниксільмаш» розташоване в промисловій зоні міста-курорту Хмільник, основною виробничою діяльністю якого є розробка і ви-

робництво різних агрегатів для швидкісної обробки ґрунту, гнучких обертових, самоочисних, всепогодних борін, що навішуються на всі види навісних плугів, а також дискових борін, культиваторів, пласторізів тощо.

Детальний аналіз основних показників економічної і фінансової діяльності стану підприємства показав, що на підприємстві протягом 2019-2021 років суттєво зменшилась величина чистого доходу (з 2038 до 86 тисяч грн), тобто підприємство практично не має прибутку, що свідчить про неефективність функціонування підприємства.

Ознайомлення зі структурою бухгалтерського балансу підприємства показало, що помітним є зростання активів, поточних активів та зобов'язань підприємства. Водночас, суттєво зменшилася вартість власного капіталу підприємства та основних засобів.

Розраховані фінансові коефіцієнти перебувають поза межами своїх нормативних значень, що свідчить про погіршений фінансовий стан підприємства. Більш того, протягом 2019-2021 років спостерігається стійка тенденція до суттєвого зменшення коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності і фінансової незалежності, і навпаки, суттєвого 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. В цьому аспекті було також доведено, що вирішальний вплив на зменшення річної продуктивності праці одного працівника підприємства справило зниження погодинного виробітку робітника (на 0,43 тисяч грн), звідси зроблений висновок, що на підприємстві спостерігається негативна тенденція до зниження ефективності системи мотивації.

Проаналізовано існуючу систему управління діяльністю підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» та систему мотивації персоналом. Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу даного підприємства необхідно здійснювати оплату праці працівників підприємства в залежності від кінцевих результатів ро-

боти підприємства (наприклад, від величини чистого доходу або прибутку підприємства) та удосконалити систему економічних непрямих і моральних методів заохочення працівників.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ХМІЛЬНИКСІЛЬМАШ»

3.1 Стратегія стабільності як базова стратегія розвитку підприємства

В переважній більшості наукових праць з менеджменту [10,15,41,56] та інших, діяльність будь-якого підприємства, як відкритої системи, тісно залежить від зовнішнього середовища, яке забезпечує поставку ресурсів, енергії, робочої сили, споживачів, а також від впливу інституційної ролі держави.

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

Так, 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 безпосередньо впливати не може, але вони утворюють загальну основу для його функціонування. У свою чергу, мікросередовище відображає вплив факторів, на які підприємство може впливати безпосередньо і може управляти ними.

Фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на функціонування підприємства відображені у таблиці 3.1.

Ситуація в країні, яка складається, відображає стабільність чи нестабільність країни, напрями і перспективи розвитку зовнішньої політики, пріоритети розвит-

ку 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 [56]

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.

Розгляд основних складових зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства становить основу аналізу так званої стратегічної діагностики (див. [2],

[20], [46], [62]) 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 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	Злагоженість колективу працівників	Неефективна система мотивації персоналу
	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 спеціаліста з системи мотивації персоналу
	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

Проведемо аналіз сприятливих можливостей, які є в наявності для розвитку підприємства, та спробуємо виявити потенційні загрози, які можуть завадити стабільному розвитку підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш».

Сприятливі можливості та потенційні загрози у розвитку ПрАТ «Хмільниксільмаш» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Сприятливі можливості та загрози для розвитку ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Сприятливі можливості	Потенційні загрози
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.	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. – російсько-українська війна та її руйнівні наслідки інфраструктури

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства і порівнюючи їх з можливостями та потенційними загрозами для підприємства [66], [67], можна сформулювати матрицю SWOT-аналізу (див. рис. 3.1).

Ґрунтуючись на аналізі інформації, яку наведено на рис. 3.1, на наш погляд, можна рекомендувати для подальшого функціонування підприємства обрати для ПрАТ «Хмільниксільмаш» вихідну базову стратегію розвитку, а саме, стратегію стабілізації. Стратегія стабілізації – це стратегія підприємства, яка базується на врахуванні стабільності обсягу виробництва продукції та величини отриманих доходів і основних показників ефективності діяльності підприємства. Підприємства намагаються захиститись від несприятливих змін зовнішнього середовища.

Вищезазначена вихідна базова стратегія розвитку – стратегія стабілізації підприємства може бути реалізована одним із трьох підходів: а) шляхом економії всіх видів ресурсів; б) шляхом реорганізації виробництва; в) шляхом розроблення і реалізації довгострокових планів технічного розвитку та інші.

		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 функціонування ПрАТ «Хмільниксільмаш»

В сучасних умовах стратегія стабілізації використовується підприємствами, які володіють низьким потенціалом зростання. Використання цієї стратегії є, на наш погляд, найменш ризиковим, оскільки вона не вимагає проведення глобальних кардинальних змін на підприємстві, а допомагає накопичити ресурси для

швидкого поживлення в майбутньому. Для підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» ця стратегія забезпечить вирівнювання обсягів виробництва і збуту, а також отримання в майбутньому достатнього доходу від виробництва і реалізації виготовленої продукції та виходу з кризового стану.

3.2 Обґрунтування вибору оптимальної структури управління підприємством та його системи мотивації персоналу

В підрозділі 2.4 було зазначено (див. рис. 2.7), що на підприємстві ПрАТ «Хмільниксільмаш» використовується досить розгалужена організаційна структура управління, яку очолює директор, якому, у свою чергу, безпосередньо підпорядковуються всі структурні керівники підрозділів та деякі окремі фахівці. Директор представляє підприємство у взаємовідносинах з усіма іншими суб'єктами ринку, приймає остаточне рішення з усіх питань розвитку підприємства, підписує всі фінансові та юридичні документи тощо.

Окрім того, проведений аналіз також показав, що на підприємстві існують певні недоліки у системі функціонування мотивації персоналу підприємства. Важливою проблемою є низький рівень матеріального заохочення і, звідси у працівників може з'явитися невдоволення розміром 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.

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

1. Частково 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 шта-

тного спеціаліста, який буде безпосередньо підпорядковуватися начальнику відділу нормування праці і заробітної плати і на якого будуть покладатися поточні і стратегічні питання удосконалення системи мотивації персоналу (див. рис. 3.2).

2. Впровадити на даному підприємстві механізм постійного функціонування та удосконалення системи мотивації персоналу (рис. 3.3).

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

Отже, оновлена організаційна структура управління ПрАТ «Хмельниксільмаш» та система мотивації персоналу буде мати вигляд, наведений на рис. 3.2.

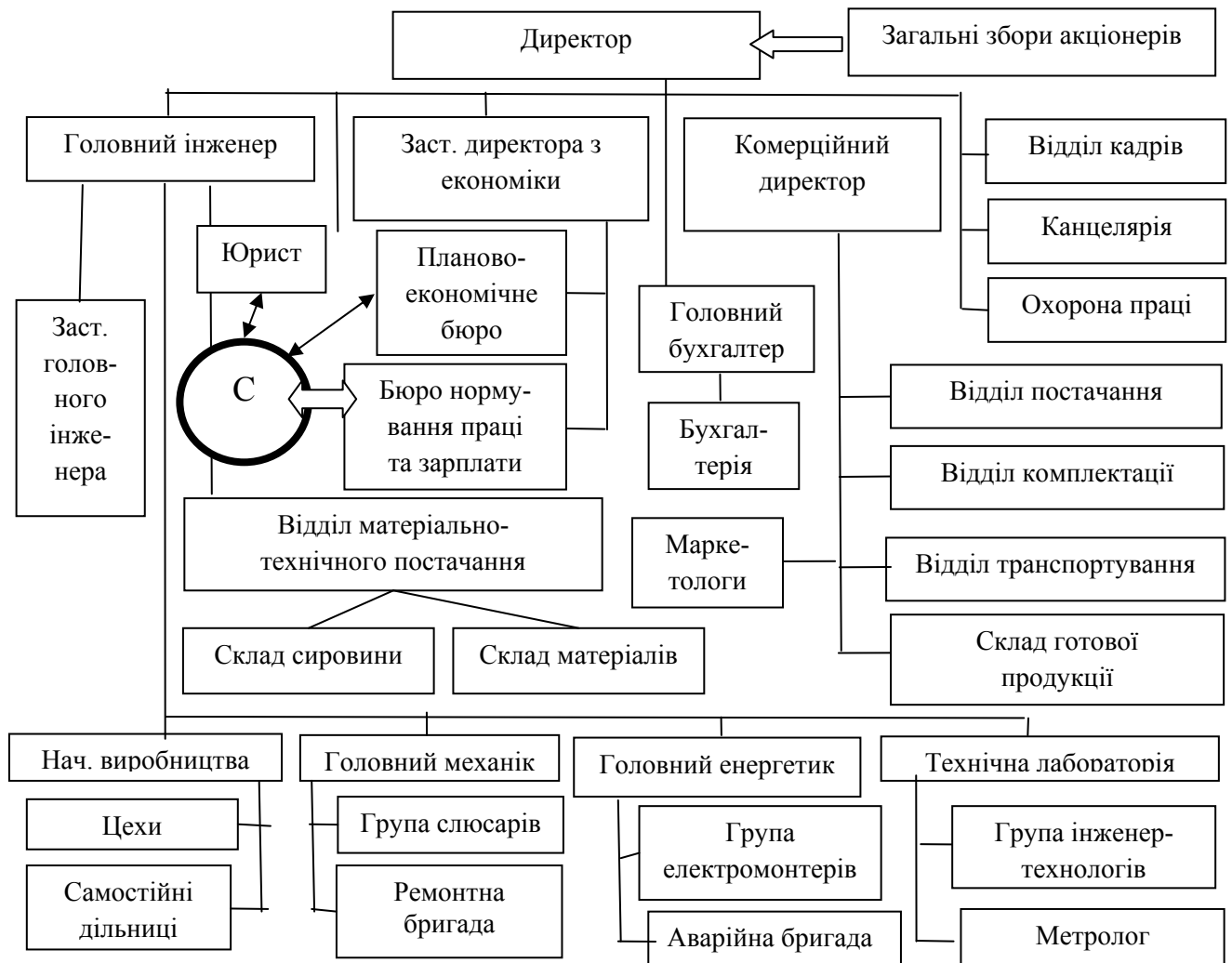


Рисунок 3.2 – Оновлена організаційна структура управління підприємством ПрАТ «Хмельниксільмаш»

Особливістю запропонованої оновленої організаційної структури управління є введення та виокремлення в структурі підприємства штатного спеціаліста С, на якого будуть покладатися усі поточні і стратегічні питання удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

У зв'язку з тим, що перед працівниками підприємства постійно постає завдання підвищення продуктивності праці та забезпечення якісного виконання поставлених завдань, то на підприємстві необхідно створити дієвий мотиваційний механізм, який представляв би собою систему економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів впливу на мотиви трудової поведінки працівників. Механізм функціонування такої моделі, який було розроблено нами, наведено на рис. 3.3.

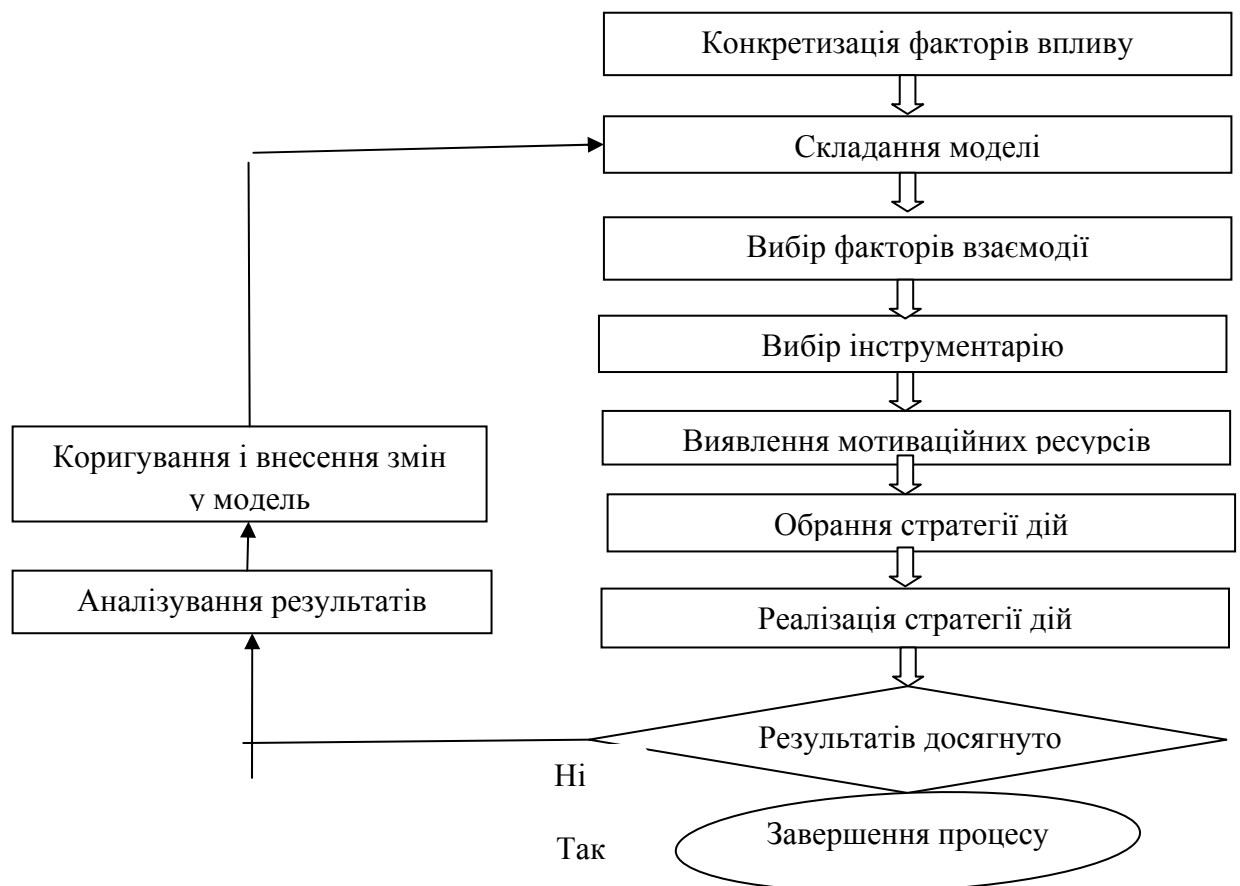


Рисунок 3.3 – Механізм формування моделі мотивації праці працівників підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» (Авторська розробка з використанням [55])

Наведений на рис. 3.3 порядок формування моделі мотивації праці працівників підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» складається з вісьми етапів: виявлення факторів впливу на мотивацію, їхню конкретизацію, складання моделі, вибір факторів взаємодії та інструментарію, виявлення мотиваційних ресурсів, складання стратегії та її реалізація, завершення процесу, аналіз результатів.

З метою проведення аналізу стану мотивації персоналу підприємства з урахуванням основних елементів HR-technology було розроблено інформаційну модель оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві, яку наведено на рис. 3.4 (з врахуванням [55]).

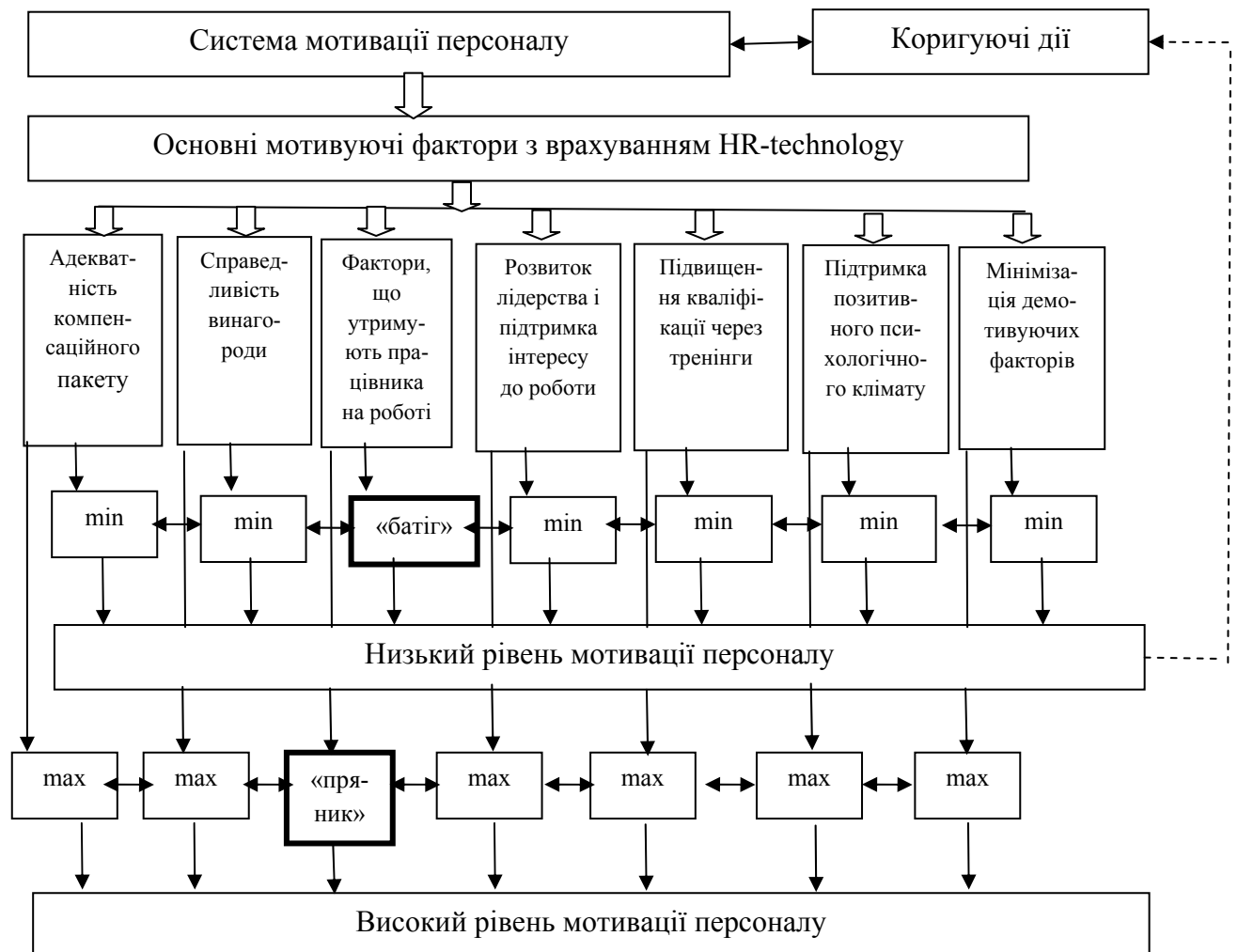


Рисунок 3.4 – Модель оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві з урахуванням основних елементів HR-technology.

(Авторська розробка на основі [55])

Наявна розроблена модель оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві з урахуванням основних елементів HR-technology ґрунтується на таких основних положеннях:

- ефективність механізму мотивації на підприємстві може бути досягнута 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;

- сам мотиваційний механізм має бути зорієнтований на гнучке врахування постійної зміни потреб та інтересів працівників підприємства та забезпечувати: формування адекватних мотиваторів, тісний зв'язок справедливої оцінки праці працівників з їх діловою активністю та лідерством, особистим трудовим вкладом у результати роботи підприємства тощо;

- постійне регулювання мотивації праці працівників підприємства має відбуватися у напрямку виявлення індивідуальних потреб кожного окремого працівника з персоніфікацією оцінок результатів його трудової діяльності.

3.3 Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Хмільниксільмаш» та їх потенційна результативність

На основі узагальнень висновків та положень, які були викладені в попередніх підрозділах 3.1 та 3.2, нами розроблено низку рекомендацій з удосконалення ефективності функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Хмільниксільмаш», які узагальнено та наведено в таблиці 3.4.

Цілеспрямоване впровадження даних рекомендацій, на нашу думку, має підвищити мотиваційний потенціал працівників підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш», позитивно вплинути на результати роботи підприємства, сприяти зростанню величини чистого прибутку, який його отримуватиме підприємство тощо.

Таблиця 3.4 – Рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Хмільниксільмаш» (на 2023-2025 роки)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Організаційно-економічні заходи			
1. Введення посади штатного спеціаліста, який буде відповідати за стан та розвиток системи мотивації персоналу на підприємстві. 2. Оновлення та розробка посадових інструкцій	Директор	1 місяць	Одноразові витрати 10 тис грн, щорічні – 100 тис грн
3. Впровадження та використання розробленого механізму та моделі удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві	Директор	Постійно	Щороку по 50 тисяч грн
4. Впровадження моделі оцінювання ефективності системи мотивації персоналу 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
Разом	10 тис грн одноразово та по 250 тис грн щороку		

З метою оцінювання та визначення економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій, спробуємо проаналізувати спочатку динаміку зміни чистого прибутку, що його отримувало підприємство протягом останніх років [72]. Результати аналізу показано в таблиці 3.5 та на рис. 3.5.

Таблиця 3.5 – Чистий прибуток підприємства на 2017-2020 роки [72]



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 системи мотивації персоналу 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 очевидно почне працювати прибутково.

Якщо умовно припустити, що у наступному 2023 році (після впровадження наших рекомендацій з удосконалення системи мотивації персоналу) підприємство може зменшити свій збиток приблизно на 600 тисяч грн, в 2024 році – ще приблизно на 600 тис грн і в 2025 році – так само приблизно на 600 тисяч грн, то з 2026 року вийде на прибуткове функціонування.

З врахуванням цього прогнозне умовне зростання чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства протягом 2023-2025 років становитиме по роках:

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 $E_{\text{абс}}$ від впровадження розроблених нами заходів можна розрахувати за формулою і 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 візьмемо 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 (2023-2025 роки);

Загальна 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:

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

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 мотивації персоналу підприємства на ПрАТ «Хмільниксільмаш».

3.4 Висновки до третього розділу

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності підприємства в 3 розділі нами було рекомендовано обрати для підприємства на середньострокову перспективу (2023-2025 роки) вихідну базову стратегію розвитку – стратегію стабілізації.

З метою удосконалення системи мотивації персоналу підприємства було розроблено модель оцінювання системи мотивації праці персоналу з урахуванням адаптованих основних елементів HR-technology, для чого виділено низку показників, за якими проведено емпіричне дослідження. Також було розроблено механізм 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 спеціаліста, який буде безпосередньо підпорядковуватися начальнику відділу нормування праці і заробітної плати і на якого будуть покладатися розв'язок поточних і стратегічних питань удосконалення системи мотивації персоналу підприємств.

На основі емпіричних даних розрахований економічний ефект від реалізації наданих рекомендацій, який за 2023-2025 роки ймовірно може скласти при рівні інфляції у 10% величину 2750 тисяч грн. при внутрішній дохідності вкладених коштів 67%.

В И С Н О В К И

В результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи, мета якої полягала в обґрунтуванні теоретичних та практичних засад удосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах на прикладі ПрАТ «Хмільниксільмаш» визначені та поставлені завдання вирішені. Зокрема: досліджено теоретико-методичні засади мотивації праці працівників та основні мотиваційні моделі як частини системи мотивації персоналу; проаналізовано ключові показники ефективності праці як інструменти вдосконалення системи мотивації персоналу; обґрунтовано основні методичні підходи до аналізу ефективності системи мотивації персоналу; проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства; проаналізовано ефективність системи мотивації працівників досліджуваного підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш», її слабкі та сильні сторони; розроблено рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

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

Встановлено, що: основними показниками, які використовуються в організації системи мотивації персоналу, 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 мотивації персоналу. 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.

Аргументовано, що для підвищення ефективності функціонування на підприємствах системи мотивації персоналу 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 системи мотивації персоналу підприємства було запропоновано використовувати такі показники, як: продуктивність праці; середню заробітну плату працівника; співвідношення продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Проведений аналіз показників економічного і фінансового стану підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» показав, що підприємство протягом 2019-2021 років суттєво зменшило величину чистого доходу (з 2038 до 86 тисяч грн), практично не має прибутку, що свідчить про неефективність роботи 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 2019-2021 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 зроблено висновок, що на підприємстві спостерігається тенденція зниження ефективності системи мотивації персоналу.

Проаналізовано систему управління діяльністю підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» та його системою мотивації персоналом. 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 одно-

го штатного спеціаліста, який буде безпосередньо підпорядковуватися начальнику відділу нормування праці і заробітної плати і на якого будуть покладатися задачі вирішення питань удосконалення системи мотивації персоналом підприємства.

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%.

Процес розробки та впровадження ключових показників ефективності як інструменту удосконалення трудової мотивації включає в себе такі аспекти:

- повинні бути чітко сформульовані цілі підприємства, цілі підрозділів, і лише потім – ключові показники для керівників і співробітників, від виконання яких залежить преміальна частина заробітної плати;
- співвідношення змінної (за результатами виконання ключових показників) і постійної частин фонду оплати праці залежить від ступеня мотивації працівника на досягнення мети;
- цільові показники для компанії і ключові показники ефективності для працівників повинні бути збалансовані на кожний період та переглядатись з певною періодичністю.

Отже, впровадження даної системи уможливить зміну всього процесу трудової взаємодії на підприємстві. Для забезпечення економічної стійкості підприємства керівництву необхідно використовувати матеріальні та нематеріальні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься фінансове та матеріальне становище підприємства та його працівників.

Зроблено загальний висновок, що система мотивації персоналу на сучасному підприємстві відіграє досить важливу роль у структурі менеджменту підприємства. Вона пронизує всі сфери організаційних взаємодій між працівниками підпри-

ємства, дозволяє всім підрозділам підприємства нормально функціонувати, згладжує протиріччя між цілями підприємства та індивідуальними потребами працівників, виконує такі значимі функції підприємства, як інтеграційна, адаптаційна, навчальна тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цимбалюк О. А. Особливості мотивації персоналу з орієнтацією на управління за цілями підприємства. / М. І. Небава, О. А. Цимбалюк // в Матеріали конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022), Вінниця, 2022 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/view/8644>.
2. Ансофф І. Стратегічне управління: перекл. з англ. / І. Ансофф. М.: Економіка, 2005. 306 с.
3. Антонюк О.П. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва. Одеса. 2014.145 с.
4. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
5. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232–236.
6. Богиня Д.П. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі ХХІ століття // Регіональні перспективи. 2012. №3–4 (22–23). С. 5–8.
7. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
8. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>
9. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
- 10.Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент: Конспект лекцій: / І. Б. Гевко. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.
- 11.Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbuiv.gov.ua>
- 12.Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.

13. Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація. URL: <https://library.if.ua/book/116/7809.html>
14. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
15. Економічний аналіз: Навч. посібн. За ред. М. Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2016. 540 с.
16. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. 2010. №3. С. 21-23.
17. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
18. Іншин М.І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
19. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
20. Кемпбелл Д. Стратегічний менеджмент: підручник / Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б.; перекл. з англ. Н. І. Алмазова. М.: ТОВ Видавництво Проспект, 2003. 336 с.
21. Кирхлер Е. Управління в організаціях. Гуманітарний центр, 2014, 124 с.
22. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65-72.
23. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць. 2011. № 5. С. 81–85.
24. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
25. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196. 130
26. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. Формування ринкових відносин. 2010. № 1. С. 29–33.

27. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 1(17). С. 21-24.
28. Козловський В.О., Лесько О.Й. *Бізнес-планування. Навчальний посібник*. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.
29. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. № 3. С. 114-120.
30. Колот А.М. *Мотивація персоналу: Підручник / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ. 2012. 345 с.*
31. Колот А. М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку / А. М. Колот // *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. К.: КНЕУ, т. 1, 2010. 549 с.
32. Колот А.М., Цимбалюк С.О. *Мотивація персоналу: підручник*. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
33. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237-244.
34. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. с. 52-57.
35. Кравченко В.О. Кошелупов І. Ф. Соціально–економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / В. О. Кравченко, І. Ф. Кошелупов. Одеса: ОДЕУ, 2008. С. 124–131.
36. Кузнецова І. О., Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства / І. О. Кузнецова, В. О. Кравченко // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. № 4 (49), частина I, 2011. С. 101-104.
37. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. *Науковий вісник ОНУ імені Мечникова*. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 –54.
38. Кузьмін О.Е. *Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник*. Львів.: Центр Європи, 2015. 176 с.
39. Куриляк, В. Є. *Ukraine: globale Anforderungen und Wirtschaftsformen / В. Є. Куриляк, Є. В. Савельєв // Forschungsinstitut der IWVWW e.V. Berlin. Globale und lnderspezifische sozio-ökonomische Effekte*. Berlin, 2012. № 28. S. 47-61.

40. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53. 131
41. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. Економіка розвитку. 2015. № 4. С. 72-75
42. 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.
43. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>
44. Мак-Клелланд Д. «Суспільство досягнення». К.: Знання, 2007. 518 с.
45. 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.
46. Мінцберг Г. Школи стратегій: стратегічне сафарі / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель : Київ, 2013. 367 с.
47. Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / Музиченко-Козловський А. В. // Формування ринкової економіки України. 2011. С. 109-113.
48. Надієв А.Г. Основи системного аналізу: Навчальний посібник. Н., ВВКЦЛ, 2013. 227 с.
49. Негруль, Д. А., Ольвінська Ю. О. Статистичний аналіз зносу основних засобів в Україні. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 4. Частина III. ОНЕУ. Одеса, 2018. С. 179–184.
50. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.
51. 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.
52. 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.

53. Нікіфорова Л.О. Первісні витoki мотивації людини // Вісник Львівської державної академії. 2007. № 12. С. 244-250.
54. 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.
55. 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>.
56. Операційний менеджмент : практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар, П.В. Пивовар. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
57. Перетятко М.О. Коменсаційний пакет – як засіб мотивації персоналу. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa>.
58. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
59. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf.
60. 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>].
61. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. Економіка. Управління. Інновації. 2014. №1 URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf.
62. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: перекл. з англ. / М. Е. Портер. К: Основи, 2009. 390 с.
63. ПрАТ «Хмільниксільмаш» : [сайт]. Режим доступу [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00235750/] (дата звернення 30 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
64. Приватне акціонерне товариство «Хмільниксільмаш» : [сайт]. Режим доступу : [<https://clarity-project.info/edr/00235750/history/edrpou>]. (дата звернення 30 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
65. Професії : [сайт]. Режим доступу [<https://osvita.ua/proforientation/profession/75553/>] (дата звернення 3 жовтня 2022 р.). Назва з екрана.

- 66.Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / А. А. Самойленко // Ефективна економіка. Електрон. журн. 2014. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030>.
- 67.Теорія Клейтона Альдерфера (ERG) : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_erg] Назва з екрана.
- 68.Теорія Фредеріка Герцберга : [сайт]. Режим доступу : [https://pidru4niki.com/1228042663211/marketing/teoriya_kleytona_alderfera_erg]. Назва з екрана.
- 69.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.
- 70.Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.
71. «Хмільниксільмаш» : [сайт]. Режим доступу [<https://traktorist.ua/brands/hmilniksil mash>] (дата звернення 30 версеня 2022р.). Назва з екрана.
- 72.Фінансова звітність ПрАТ «Хмільниксільмаш».
- 73.Черниш С.С. Економічний аналіз. Київ : Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.
- 74.Порушена справа про банкрутство ПрАТ «Хмільниксільмаш», https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00235750/.

Додаток А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Удосконалення управління системою мотивації персоналу приватного акціонерного товариства «Хмільниксільмаш» в умовах трансформації цілей підприємства

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

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

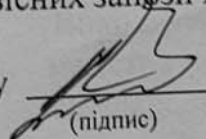
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 83,9 % Схожість 16,1 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. 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.

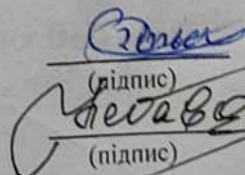
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

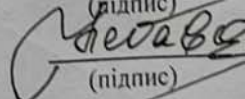
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Цимбалюк О.А.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Небава М.І.
(прізвище, ініціали)

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

01 вересня 2022 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи
 на тему:

Досконалення управління системою мотивації персоналу
 приватного акціонерного товариства «Хмільниксільмаш»
 в умовах трансформації цілей підприємства

08-41.МКР.203.08.000 ТЗ

Керівник к.е.н., проф.кафедри ЕПВМ

Небава Небава М. І.

01.09.2022 р.

Виконавець – студент 2-го курсу
 магістратури групи МПОУ-21 м
 спеціальності 073 «Менеджмент»

Цимбалюк Цимбалюк О. А.

01.09.2022 р.

Вінниця ВНТУ 2022

1. Підстава для виконання роботи:

Підставою для виконання роботи є Наказ ВНТУ № 203 від 14.09.2022 року та індивідуальне завдання до виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом № 21 засідання кафедри ЕПВМ від 27.06.2022 року.

2. Мета та призначення розробки:

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення системи мотивації персоналу з орієнтацією на цілі підприємства.

3. Вихідні дані для виконання роботи:

1) Кузнецова І.О., Розвиток персоналу в контенті інноваційних змін підприємства / Кузнецова, В.О. Кравченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». - № 4 (49), частина I, 2011. - С. 101-104; 2) Музиченко-Козловський А. В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства / Музиченко-Козловський А.В. // Формування ринкової економіки України. - 2011. - С. 113.; 3) Лесько О.Й. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Й. Лесько, А. О. Азаров, О. Мороз, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.; 4) Нікіфорова Л.О., Пичук О.Я. Інформаційна модель оцінювання системи мотивації праці персоналу. 2020; 5) Концепція 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, обґрунтування методики досліджень | 01.09.2022 р. |
| 2. Проведення теоретичних досліджень | жовтень 2022 р. |
| 3. Виконання аналітичної частини | жовтень, листопад 2022 р. |
| 4. Формування висновків та пропозицій | листопад 2022 р. |
| 5. Подання готової роботи на кафедру | до 05.12. 2022 р. |

6. Очікувані результати та форма звітності:

Впровадження рекомендацій з удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві «Хмільниксільмаш» з орієнтацією на трансформацію цілей підприємства.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, розроблене і доповнене – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 64 с.

8. Порядок приймання роботи:

Початок розробки
Попередній захист
Граничний термін виконання

01.09.2022 р.
14.12.2022 р.
до 05.12.2022 р.

Розробив:
Науковий керівник




студент Цимбалюк О. А.
професор Небава М. І.

01.09.2022 р.

ДОДАТОК В
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	2038	5929
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	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 2020 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 перестраховування	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 2021 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 31.12.2019 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 звітнього періоду	На кінець звітнього 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 звіт-ного 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 31.12.2020 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	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 звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початокзвітно-го 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	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 31.12.2021 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


**Удосконалення управління системою
мотивації персоналу
приватного акціонерного
товариства «Хмільниксільмаш»
в умовах трансформації цілей
підприємства**

**Виконав: магістрант
групи МПОУ-21м**

Цимбалюк О. А.

Керівник роботи: к. е. н., проф.

Небава М. І.



Актуальність проблематики. Найбільш актуальною складовою стратегії управління та основою розвитку сучасного підприємства є мотивація персоналу, яка спонукає працівників до досягнення цілей, що стоять перед ними та організацією, є найважливішим резервом підвищення ефективності виробництва та фактором оптимізації людського потенціалу підприємства.

На жаль, в Україні, яка має значний кадровий та інтелектуальний потенціал, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації персоналу. Вітчизняна економічна наука і практика сьогодні ще не використовують моделі дієвого механізму мотивації працівників. Комплексний і системний підхід до цієї проблеми майже відсутній, що визначає необхідність детального вивчення проблеми мотивації персоналу.

Необхідно зазначити, що в сучасних ринкових умовах господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, традиційні методи управління персоналом вже не відповідають вимогам сьогоднішнього дня.

Таким чином, пошук та розробка сучасних інструментів мотивації персоналу та створення умов для його зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності підприємства постають головними завданнями сучасного підприємства в умовах європейського конкурентного ринку.

Метою написання магістерської роботи є розвиток теоретичних положень та методичних інструментів удосконалення системи мотивації персоналу підприємства шляхом її інтеграції у концепцію управління за цілями.

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

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади системи мотивації на підприємстві та розробка шляхів її удосконалення.

В межах поставленої мети вирішувалися такі завдання :

- 1) розглянути теоретичні аспекти сутності мотивації персоналу та концепції управління за цілями, розглянути питання їх взаємодії та взаємовпливу;
- 2) дослідити ключові показники ефективності та визначити можливості їх використання для оцінки результатів діяльності та мотивації персоналу;
- 3) проаналізувати аспекти фінансово-економічної діяльності та існуючий рівень системи мотивації персоналу підприємства;
- 4) обґрунтувати необхідність розробки та використання ключових показників ефективності як інструменту мотивації в управлінні за цілями;
- 5) виявити принципи узгодження цілей суб'єктів управління персоналом, здійснити трансформацію цілей до рівня ключових показників ефективності;
- 6) сформулювати систему мотивації праці на основі результативності діяльності персоналу;
- 7) визначити ефективність реалізації запропонованих шляхів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Науковою новизною роботи є аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві з використанням концепції управління за цілями, для чого виділено та використано низку ключових показників ефективності, за якими проведено емпіричне дослідження.

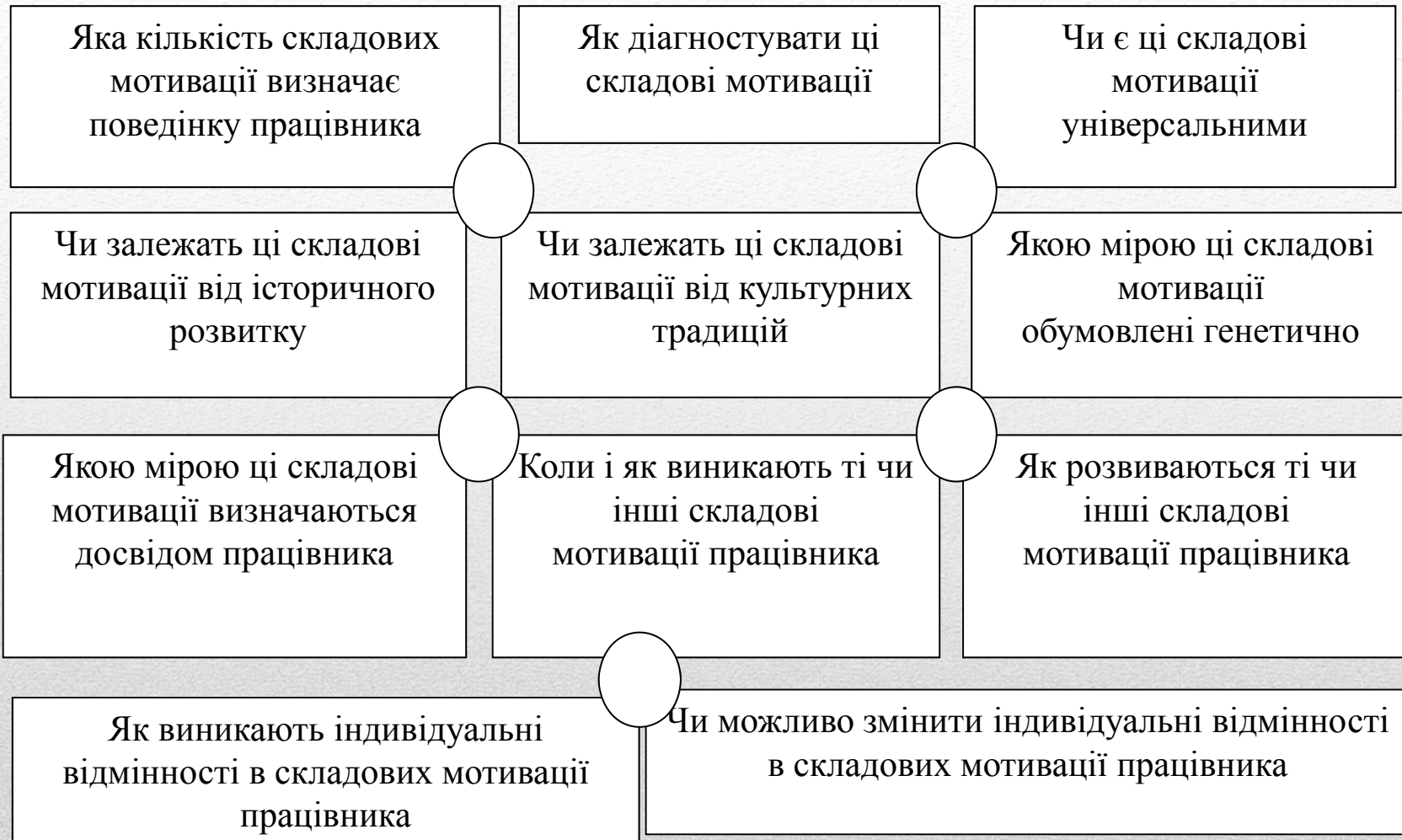


Рисунок 1.1 – Питання, які постають під час розроблення системи мотивації персоналу підприємства

Таблиця 1.1 – Тракткування терміну «мотивація» першою групою дослідників

Автор	Визначення терміну «мотивація»
Е.П. Ільїн [4]	Це сукупність спонукальних факторів, які визначають активність людини
Л.О. Нікіфорова та інші [54]	Це сукупність психічних процесів, які надають поведінці (людини) енергетичного імпульсу та загальної спрямованості
Д.П.Богиня [6]	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 [33]	Це сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність
І. Петрова [61]	Це внутрішня сила, що спонукає індивіда до дії

Дещо вужчу інтерпретацію терміну «мотивація» дають представники другого напрямку, які роблять наголос на визначенні мотивації як процесу зовнішнього впливу на поведінку людини


Таблиця 1.2 – Тракткування 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 [8]	Це створення умов для всебічного заохочення, спонукання (працівників) до результативної праці
А.М.Колот [30]	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.

Таблиця 1.3 – Трагування терміну «мотивація» третьою групою дослідників

Автор	Визначення терміну «мотивація»
В.Є. Куриляк [39]	Це готовність (людини) докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей (мети), яка зумовлена здатністю цих зусиль задовольнити певну індивідуальну потребу
Е. Кірхлер [21]	Це готовність індивіда прикладати значних зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля сприяють задоволенню його потреб



Проаналізувавши різні погляди авторів, що відображені в таблицях 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.

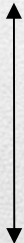
В цілому можна зазначити, що **мотивація** є визначальним психологічним фактором, що впливає на діяльність конкретних працівників та підприємства в цілому.

Тому, на мою думку, **мотивація** – це комбінована сукупність психологічних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, яка має на певному етапі чітко визначену цілеспрямованість.

Таблиця 1.4 – Основні положення теорії «X», «Y» та «Z».

Назва теорії	Основні положення теорії
Теорія «X»	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
	Необхідним є постійний контроль за працівниками з боку керівництва.
Теорія «Y»	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.
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 варто 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

Таблиця 1.5 – Класифікація мотивів згідно з теорією А.Маслоу

Рівень потреб	Група потреб
Нижчі потреби	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 якого-небудь соціального утворення, ідентифікації
	Потреби самоповаги: в особистих досягненнях, визнанні й схваленні оточуючими людьми
Вищі потреби	Потреби самоактуалізації

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.
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.

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.

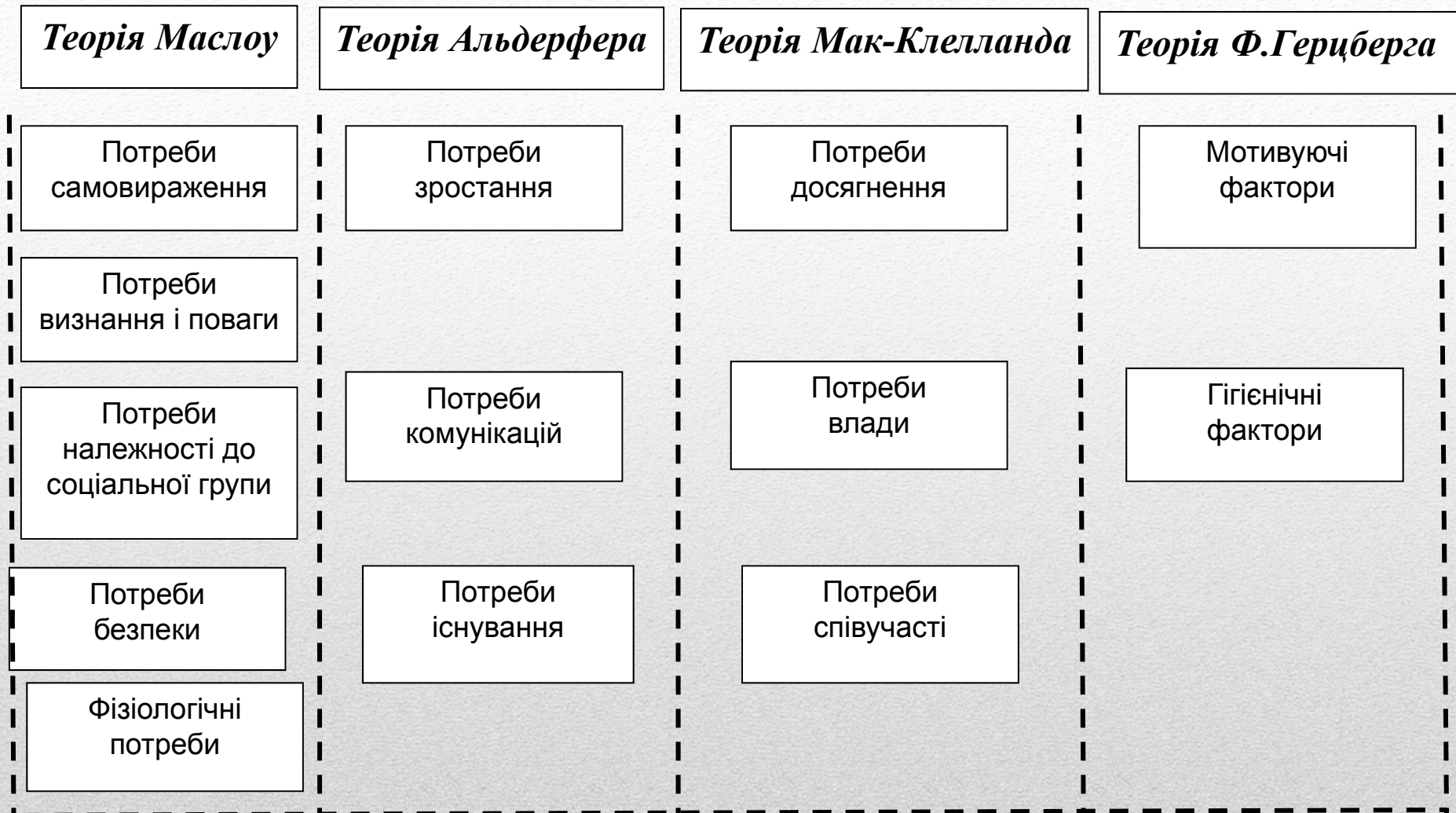


Рисунок 1.3 – Співвідношення між окремими групами потреб у теоріях мотивації

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

Таблиця 1.9 – Класифікація методів мотиваційного управління (за працею [38])

<i>Методи мотивації</i>	<i>Характеристика</i>
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.
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
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.

Сукупність методів мотивування утворює так званий мотиваційний механізм підприємства. Мотиваційний механізм 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 літературі наводяться й інші класифікації методів мотиваційного управління. Зокрема, наводиться така класифікація методів .

Таблиця 1.10 – Класифікація методів мотиваційного управління

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
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

Таблиця 1.11 – Класифікація методів індивідуального мотивування

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 способу життя працівників	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
Соціальні	Пільги та гарантії в межах соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші)
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.

На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях.

Таблиця 1.12 – Нестандартні методи мотивації у міжнародній практиці

Нестандартні методи мотивації	Компанії, що використовують ці методи
Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями	IBM, 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, Westing- house 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, IBM, 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 [38], 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

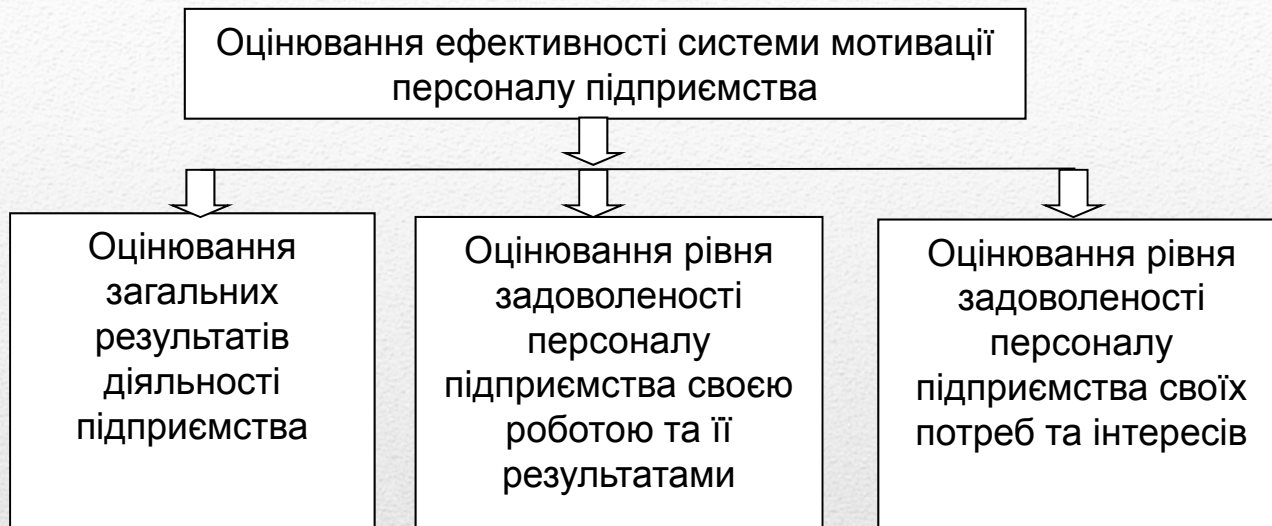


Рисунок 1.5 – Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємстві (Авторська розробка)

На нашу думку, більш-менш достовірно оцінити ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві можна шляхом:

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

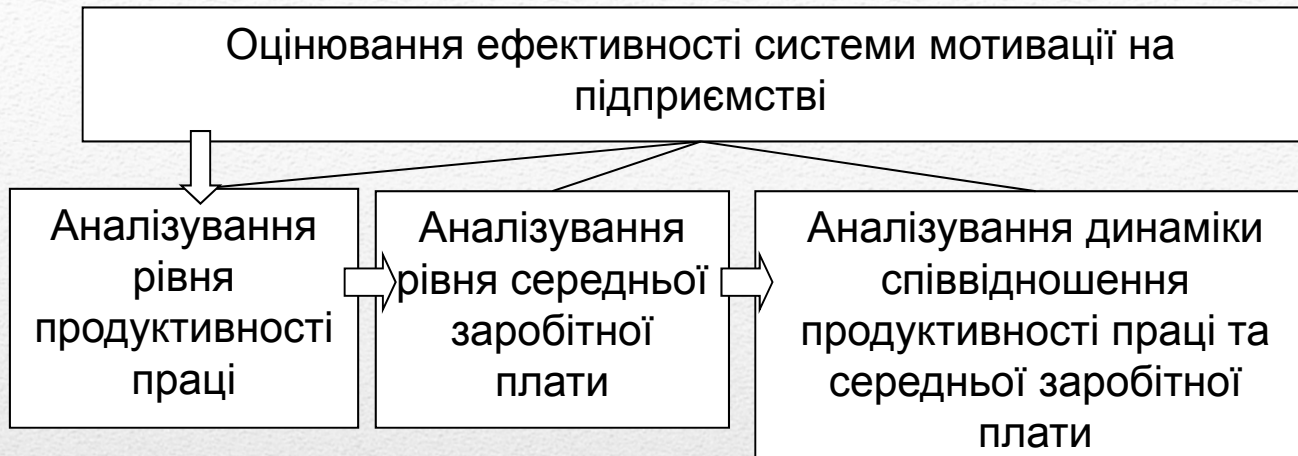


Рисунок 1.7 – Алгоритм оцінювання ефективності системи мотивації на підприємстві (Авторська розробка)

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

$$\text{ПП} = \frac{Q}{N},$$

де Q – обсяг виробленої продукції з рік;

N – середньорічна кількість працівників підприємства.

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

$$\text{ЗП} = \frac{\text{ФОП}}{N},$$

ФОП – фонд оплати праці працівників підприємства.


Співвідношення між продуктивністю праці і середньорічною заробітною платою $K_{\text{сп}}$, яке розраховується за формулою:

$$K_{\text{сп}} = \frac{\text{ПП}}{\text{ЗП}}.$$

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

Машинобудівний комплекс є складною багатокomпонентною галуззю промисловості України, від стану якої залежить забезпечення інших галузей основними засобами, темпи науково-технічного, економічного та соціального прогресу країни.

Однак, наразі вона демонструє негативні тенденції розвитку, що спричинено російсько-українською війною, світовою фінансово-економічною кризою, сировинною орієнтацією та розбалансованістю національної економіки, відсутністю реальної державної підтримки. Підприємства функціонують за умов браку фінансових коштів та скорочення інвестицій, що майже унеможлиблює оновлення матеріально-технічної бази виробництва та стримує інноваційний розвиток [49, с. 180]. Як результат, спостерігається низька конкурентоспроможність продукції машинобудівної галузі у цілому.



Підприємство ПрАТ Хмільниксільмаш»
займалося 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.

Це підприємство також випускає машини для внесення в ґрунт мінеральних добрив; машини сінозбиральні; різноманітну ґрунтообробну техніку: ґрунтообробні агрегати, культиватори, подрібнювачі дискові, котки.

За даними з податкових реєстрів України компанія ПрАТ «Хмільниксільмаш» перебуває на обліку в контролюючому органі як такий, щодо якого набрало законної сили судове рішення щодо порушення провадження у справі про банкрутство, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 01.06.2022 р. має податковий борг, по реєстру «Інформація про суб'єктів господарювання, які мають *податковий борг*» **01.01.2022 р. розмір боргу 14 091 229 грн**, Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

На момент останнього оновлення даних 24.11.2022 р. стан підприємства - Порушено справу про банкрутство (санація). https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00235750/ [71].

Таблиця 2.1 – Основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2019	2020	2021	2020 до 2019 року		2021 до 2020 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%

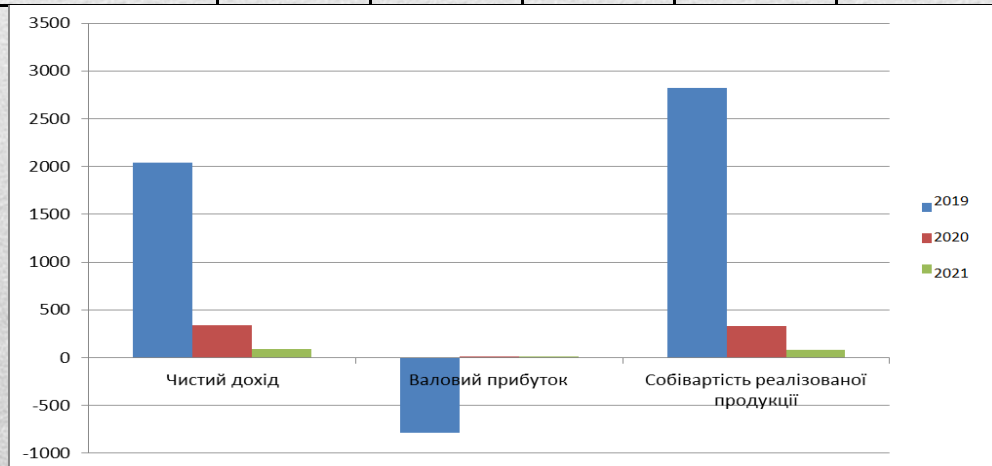


Рисунок 2.1 – Зміна основних економічних показників діяльності ПрАТ «Хмільниксільмаш» за 2019-2021 роки

Таблиця 2.6 – Основні демотивуючі чинники працівників ПрАТ «Хмельниксільмаш»

№ з/п	Фактори впливу	Відповіли «так» (%) від опитаних»
1.	Низький рівень матеріальної винагороди	68
2.	Недостатня інформованість про справи на підприємстві	50
3.	Неможливість самореалізації	40
4.	Незадовільний клімат в колективі	25
5.	Несправедлива критика	20

Дані таблиці свідчать, що головним демотивуючим чинником в роботі для працівників цього підприємств є недостатній рівень матеріальної винагороди.

Таблиця 2.7 – Відмінності в структурі мотиваторів у керівників, спеціалістів та робітників
ПрАТ «Хмільниксільмаш»

№ з/п	Мотивуючий фактор	Пріоритетність факторів для представників різних категорій, бал		
		Керівники	Спеціалісти	Робітники
1	Заробітна плата	6	8	8
2	Можливість кар'єрного зростання	8	6	2
3	Комфортні та безпечні умови праці	4	3	6
4	Оцінка та визнання виконаної роботи	5	4	5
5	Навчання за рахунок компанії	1	1	4
6	Чіткі та зрозумілі цілі та завдання	3	5	7
7	Надійність місця роботи	7	7	3
8	Можливість прояву творчих та креативних здібностей	7	2	1


За результатами аналізу таблиці 2.7, можна зробити такі висновки, що до найважливіших мотивуючих чинників трудової діяльності, які б задовольняли **робітників**, більшість з них віднесли заробітну плату (8 балів), чіткі та зрозумілі цілі та завдання (7 б.) та безпечні умови праці (6 б.). Первинними мотивуючими чинниками для **спеціалістів** є: заробітна плата (8 б.), надійність місця роботи (7 б.) та можливість кар'єрного зростання (6 б.). **Керівники**, визначились, що найважливішими чинниками, що впливають на їхню мотивацію до праці є: можливість кар'єрного зростання (8 б.), надійність місця роботи (7 б.) та можливість прояву творчих та креативних здібностей (7 б.).

За результатами аналізу організації системи мотивації персоналу даного підприємства з орієнтації за цілями було виявлено її *слабкі сторони*, а саме:

- ❑ відсутній тісний зв'язок матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;
 - ❑ використання однакових інструментів мотивації для представників різних категорій персоналу;
 - ❑ відсутнє розуміння об'єктивної необхідності досягнення єдності особистих інтересів працівників і інтересів підприємства;
 - ❑ низький рівень лояльності, приналежності та залученості персоналу в справи підприємства (особливо це стосується категорії робітників).
-

Таблиця 3.3 – Сприятливі можливості та загрози для розвитку ПрАТ «Хмільниксільмаш»

№ з/п	Сприятливі можливості	Потенційні загрози
1.	<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. – російсько-українська війна та її руйнівні наслідки інфраструктури</p>
2.	Недостатня інформованість про справи на підприємстві	50
3.	Неможливість самореалізації	40
4.	Незадовільний клімат в колективі	25
5.	Несправедлива критика	20



Ґрунтуючись на глибокому аналізі інформації, на наш погляд, можна рекомендувати для подальшого функціонування підприємства обрати для ПрАТ «Хмільниксільмаш» вихідну базову стратегію розвитку, а саме, **стратегію стабілізації**.

Стратегія стабілізації – це стратегія підприємства, яка базується на врахуванні стабільності обсягу виробництва продукції та величини отриманих доходів і основних показників ефективності діяльності підприємства.

Вищезазначена вихідна базова стратегія розвитку – стратегія стабілізації підприємства може бути реалізована одним із трьох підходів:

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

До **основних рекомендацій** з удосконалення на ПрАТ «Хмільниксільмаш» системи мотивації персоналу вважаємо віднести таке:

1. Частково 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 спеціаліста, який буде безпосередньо підпорядковуватися начальнику відділу нормування праці і заробітної плати і на якого будуть покладатися поточні і стратегічні питання удосконалення системи мотивації персоналу.

2. Впровадити на даному підприємстві механізм постійного функціонування та удосконалення системи мотивації персоналу.

3. Розробити та впровадити модель оцінювання стану мотивації персоналу з урахуванням основних елементів HR-технологій.

Таблиця 7 - Загальний план рекомендацій та пропозицій

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

ВИСНОВКИ

Досліджено теоретико-методичні засади мотивації праці працівників та основні мотиваційні моделі як частини системи мотивації персоналу; проаналізовано ключові показники ефективності праці як інструменти вдосконалення системи мотивації персоналу; обґрунтовано основні методичні підходи до аналізу ефективності системи мотивації персоналу; проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства; проаналізовано ефективність системи мотивації працівників досліджуваного підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш», її слабкі та сильні сторони; розроблено рекомендації з удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

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

Встановлено, що: основними показниками, які використовуються в організації системи мотивації персоналу, 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 мотивації персоналу.

Аргументовано, що для підвищення ефективності функціонування на підприємствах системи мотивації персоналу 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 системи мотивації персоналу підприємства було запропоновано використовувати такі показники, як: продуктивність праці; середню заробітну плату працівника; співвідношення продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Проведений аналіз показників економічного і фінансового стану підприємства ПрАТ «Хмільниксільмаш» показав, що підприємство протягом 2019-2021 років суттєво зменшило величину чистого доходу (з 2038 до 86 тисяч грн), практично не має прибутку, що свідчить про неефективність роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

Фінансові коефіцієнти, які були розраховані, перебувають поза межами своїх нормативних значень, що свідчить про поганий фінансовий стан підприємства. Більш того, протягом 2019-2021 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 зроблено висновок, що на підприємстві спостерігається тенденція зниження ефективності системи мотивації персоналу.

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.

Процес розробки та впровадження ключових показників ефективності як інструменту удосконалення трудової мотивації включає в себе такі аспекти:

- ❑ повинні бути чітко сформульовані цілі підприємства, цілі підрозділів, і лише потім – ключові показники для керівників і співробітників, від виконання яких залежить преміальна частина заробітної плати;
- ❑ співвідношення змінної (за результатами виконання ключових показників) і постійної частин фонду оплати праці залежить від ступеня мотивації працівника на досягнення мети;
- ❑ цільові показники для компанії і ключові показники ефективності для працівників повинні бути збалансовані на кожний період та переглядатись з певною періодичністю.

Отже, впровадження даної системи уможливить зміну всього процесу трудової взаємодії на підприємстві. Для забезпечення економічної стійкості підприємства керівництву необхідно використовувати матеріальні та нематеріальні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься

ВИСНОВКИ

Зроблено загальний висновок, що система мотивації персоналу на сучасному підприємстві відіграє досить важливу роль у структурі менеджменту підприємства. Вона пронизує всі сфери організаційних взаємодій між працівниками підприємства, дозволяє всім підрозділам підприємства нормально функціонувати, згладжує протиріччя між цілями підприємства та індивідуальними потребами працівників, виконує такі значимі функції підприємства, як інтеграційна, адаптаційна, навчальна тощо.



ДЯКУЮ

ЗА

УВАГУ!