

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: **«Система мотивації праці на підприємстві та шляхи її вдосконалення (на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»)»**

Виконав: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 5ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Сапаров С.І.

Керівник: Васюта В.Б.

Рецензент: Кобець С.П.

Полтава – 2021 р.

Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

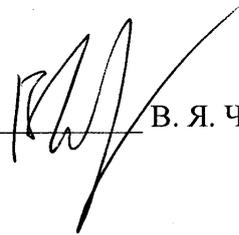
27.06.20 р.  Биба В.В.

Здобувач 15.06.2021 р.  Сапаров С.І.

Керівник роботи 16.06.2021 р.  Васюта В.Б.

Нормоконтроль 16.06.2021 р.  Васюта В.Б.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 17.06.2021 р.  В. Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки _____

(шифр і назва)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та маркетингу

[Підпис] В.Я. Чевганова

“ 3 ” 03 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Сапаров Сабір Ібрагімович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система мотивації праці на підприємстві та шляхи її вдосконалення
(на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»)

керівник роботи Васюта В.Б., к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 03 ” 03 2021 року № 158 фз

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021 р.

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

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти системи мотивації
у сфері п/в. Розділ 2. Організаційно-економічне
дослідження системи мотивації у сфері п/в
Харківське підприємство «Кременчуцький завод дорожніх машин». Розділ 3.
Вдосконалення системи мотивації у сфері п/в

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 20 аркушів представлений у
Додатку 1

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання вказав	завдання прийняв
Охорона праці	Біба В.В., к.т.н., доцент	24.05.21 <i>[Signature]</i>	4.06.21 <i>[Signature]</i>

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Прогноз
1	Теоретична частина	26/04–09/05	30%
2	Аналітична частина	10/05–23/05	60%
3	Проектна частина	24/05–06/06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	07/06–13/06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14/06–20/06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22/06–27/06	+

Здобувач

[Signature]
(підпис)

Саваров С.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

[Signature]
(підпис)

Васюта В.Б.

(прізвище та ініціали)

2021-06-17 14:49

Примітки:

- 28. Форму прописати для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (завідувач кафедри) і декана факультету (завідувач відділення).
- 29. Розробитися керівником дипломного проекту (роботи). Видатися кафедрою (цикловою комісією).
- 30. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

ЗМІСТ

Вступ	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти системи мотивації праці на підприємстві	10
1.1. Поняття, сутність та види мотивації праці, складові системи мотивації праці на підприємстві	10
1.2. Основні зарубіжні та вітчизняні концепції мотивації праці на підприємстві	17
1.3. Методи мотивації праці на підприємстві в сучасних умовах господарювання	26
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».....	39
2.1. Стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні	39
2.2. Організаційно-правові основи функціонування ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».....	44
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства.....	51
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	60
Розділ 3. Вдосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».....	71
3.1. Аналіз системи мотивації праці на товаристві.....	71
3.2. Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».....	81
Висновки та пропозиції.....	91
Глосарій.....	97
Список використаних джерел.....	102
Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік	114
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік	125
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2020 рік	136
Додаток Г. Ілюстративний матеріал	146

РЕФЕРАТ

Сапаров С.І. Система мотивації праці на підприємстві та шляхи її вдосконалення (на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021..

Робота містить 166 сторінок, 17 таблиць, 42 рисунків, 118 найменувань використаної літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є персонал та господарська діяльність ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».

Предметом дослідження є сутність і методи мотивації праці персоналу та основні економічні і фінансові показники ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».

Основна мета даної роботи полягає у аналізі системи мотивації праці персоналу та розробці напрямів її удосконалення на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети у роботі було вирішено наступні завдання: розглянуто теоретичні аспекти системи мотивації праці на підприємстві; з'ясовано сутність понять «мотивація», розглянуто складові системи мотивації праці на підприємстві та основні зарубіжні та вітчизняні концепції мотивації праці на підприємстві; досліджено стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні; розглянуто організаційно-правові основи діяльності підприємства; здійснено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», стан охорони праці на підприємстві; системи мотивації праці на підприємстві; сформульовано основні напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу на товаристві.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, заробітна плата, продуктивність праці, трудомісткість, чисельність персоналу, коефіцієнт використання робочого часу, матеріальна та нематеріальна мотивація.

ABSTRACT

Saparov S.I. The system of work motivation at the enterprise and ways to improve it (on materials of PJSC "Kremenchuk Plant of Road Machines"). Typescript. Typescript. Bachelor's qualification work for obtaining the first level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" - Yuriy Kondratyuk National Polytechnic University, Poltava, 2021.

The work contains 166 pages, 17 tables, 42 figures, 118 titles of used literature, 4 annexes.

The object of the study is the staff and business activities of PJSC "Kremenchuk Plant of Road Machines".

The subject of the study is the essence and methods of staff motivation and the main economic and financial indicators of PJSC "Kremenchuk Plant of Road Machines".

The main purpose of this work is to analyze the system of motivation of staff and develop areas for improvement at the enterprise in modern business conditions.

In accordance with the set goal, the following tasks were solved in the work: the theoretical aspects of the system of work motivation at the enterprise are considered; the essence of the concepts of "motivation" is clarified, the components of the system of work motivation at the enterprise and the main foreign and domestic concepts of work motivation at the enterprise are considered; the state and prospects of development of mechanical engineering in Ukraine are investigated; the organizational and legal bases of activity of the enterprise are considered; the analysis of the basic economic and financial indicators of activity of PJSC "Kremenchuk Plant of Road Machines", a condition of a labor safety at the enterprise is carried out; work motivation systems at the enterprise; the main directions of improvement of the system of motivation of work of the personnel at the company are formulated.

Key words: motivation, motivation system, wages, labor productivity, labor intensity, number of staff, working time utilization rate, material and intangible motivation.

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Мотивацією до праці є спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для досягнення цілей підприємства та задоволення власних потреб.

Існує багато способів впливу на мотивацію людини. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності мають властивість змінюватись. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує людину до ефективної праці, вже завтра може сприяти зниженню мотиваційних настанов. Тому для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника необхідно вивчати його потреби, настанови, бажання, пріоритети.

Мотивування працівників можливе із викоистанням як сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих, так і трудових та статусних мотивів. Вони залишаються важливим способом впливу на працівників і сьогодні, підвищуючи їх трудову активність та сприяючи досягненню високих результатів діяльності.

В процесі управління персоналом використовують різноманітні методи мотивування. Вони представляють собою способи управлінського впливу на персонал для досягнення певних цілей та передбачають застосування апаратом управління підприємства різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.

Система мотивації представляє собою комплекс заходів для досягнення мети підприємства, які заохочують персонал підприємства до більш ефективної праці. Слабка вмотивованість персоналу посідає третє місце в переліку причин, що перешкоджають зростанню бізнесу будь-якої компанії. Чим більше мотивований працівник, тим краще він використовує свій потенціал, що, в свою чергу, призводить до отримання бажаного результату і більш ефективної роботи підприємства.

Саме тому обрана тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною у

сучасних умовах господарювання.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз системи мотивації праці персоналу та розробка напрямів її удосконалення на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є персонал та господарська діяльність ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».

Предметом дослідження є сутність і методи мотивації праці персоналу та основні економічні і фінансові показники ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин».

Відповідно до поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти системи мотивації праці на підприємстві;
- з'ясувати сутність понять «мотивація», розглянути складові системи мотивації праці на підприємстві;
- ознайомитись із основними зарубіжними та вітчизняними концепціями мотивації праці на підприємстві;
- дослідити стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні;
- розглянути організаційно-правові основи діяльності підприємства;
- здійснити аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»;
- проаналізувати стан охорони праці на підприємстві;
- провести аналіз системи мотивації праці на підприємстві;
- сформулювати основні напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу на товаристві.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, сутність та види мотивації праці, складові системи мотивації праці на підприємстві

Вперше термін «мотивація» увів у науковий обіг А. Шопенгауер в 1900–1910 рр. у статті «Чотири принципи достатньої причини». За цей час поняття «мотивація» пройшло етапи еволюції від політики покарання і винагороди до сприйняття працівника головною фігурою на підприємстві, від роботи якої залежать кінцеві результати господарської діяльності [11].

В економічній літературі є багато визначень мотивації, що розкривають сутність цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття «мотивація» автором
Бех І.	«Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку»
Дикань Н., Борисенко І.	«Готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу»
Кибанова А.]	«Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу»
Коленда Н.	«Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності»
Мамалуй О.	«Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації»
Мескон М., Хедоури Ф.	«Стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації»
Мочерний С.	«Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби»

Мушкін І.	«Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства»
Осовська Т., Юшкевич О., Завадський Й.	«Процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні підпроцеси, що полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації»
Рябоконт В.	«Спонування людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці.»
Савчук Л., Бутенко Н.	«Процес спонування індивіда чи групи людей до діяльності та вибору поведінки, спрямованої на досягнення цілей організації»
Шапіро С.	«Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників»

В загальному розумінні «мотивація» розглядається як сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій [11].

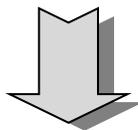
Залежно від поведінки людини «мотивація» може розглядатися як процес свідомого вибору типу дій, що обумовлені комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а саме, стимулів і мотивів.

В управлінні «мотивація» розглядається як функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а саме, спонукає їх працювати з повною віддачею, а також у впливі на працівника у довгостроковій перспективі з метою зміни його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу[11].

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати безліч завдань (рис. 1.1).

Зв'язок функції мотивації і контролю особливо яскраво виявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль здійснюється до початку виконання завдання.

**Завдання, що вирішуються керівництвом підприємства
за допомогою мотивації**



- залучення й утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Рисунок 1.1– Завдання, що вирішуються керівництвом підприємства за допомогою мотивації

Його засоби мають мотивуючий вплив на працівників якщо розроблені чіткі норми, стандарти і вимоги; доведені конкретні цілі і завдання до виконавців; розроблено систему винагород та інше.

За допомогою цих засобів діяльності працівникам надається змістовна спрямованість, визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких вони одержать винагороду [10].

Процес мотивації як процес впливу на поведінку людини складається із кількох послідовних стадій (рис.1.2) [13] .

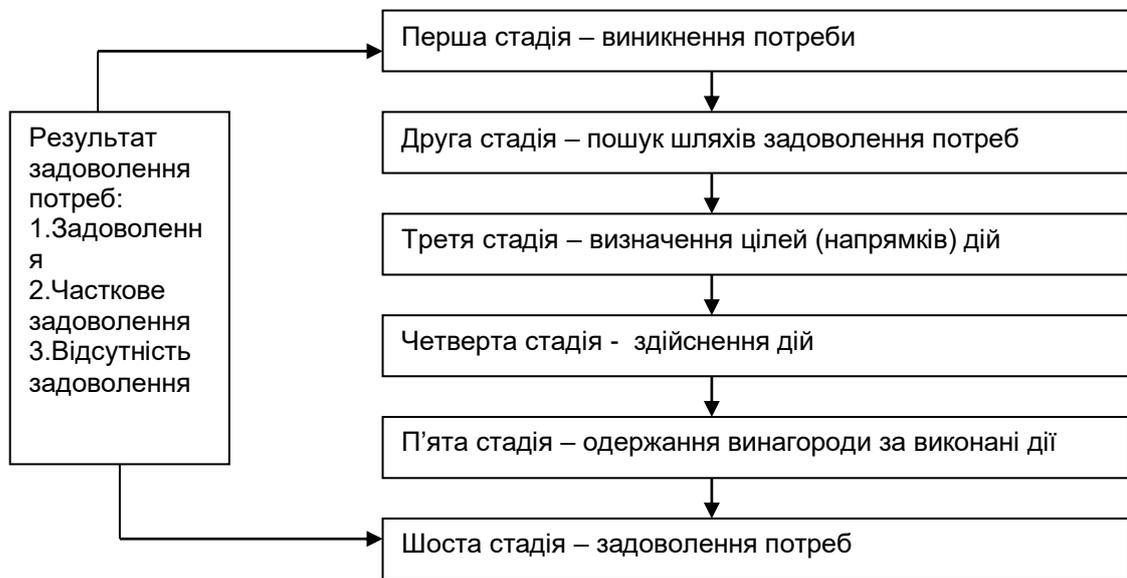


Рисунок 1.2 – Зміст мотиваційного процесу [47]

Види мотивації класифікують за такими ознаками (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Класифікація мотивації праці персоналу

Сутність кожного виду мотивації за представленими вище ознаками наведено у таблиці 1.2.

Система мотивації представляє собою комплекс заходів для досягнення мети підприємства, які заохочують персонал підприємства до більш ефективної праці [52].

Таблиця 1.2 – Сутність та засоби впливу видів мотивації праці на підприємстві

Вид мотивації	Сутність, засоби впливу
Матеріальна мотивація	прагнення достатку, більш високого рівня життя залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації й суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації
Трудова мотивація	породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці, це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою
Статусна мотивація	є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації.
Нормативна мотивація	спонукання людини до певної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження і т.п.
Примусова мотивація	базується на застосуванні влади і погрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.
Внутрішня мотивація	проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви.
Зовнішня мотивація	вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т.д.
Позитивна мотивація	матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і т.п.
Негативна мотивація	насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді. Система штрафних санкцій повинна бути безперервною, не мати «заборонних зон», наслідки санкцій повинні доводити до всіх працівників і бути зрозумілі

Ефективна система мотивації повинна включати в себе наступні елементи:

- справедливу заробітну плату,
- соціальні гарантії,
- передбачати участь працівників в управлінні підприємством,
- у розподілі прибутків,
- ротацію персоналу,
- особисте та публічне визнання,
- здоровий соціально-психологічний клімат в колективі [59].

Побудова системи мотивації персоналу повинна ґрунтуватись на наступних принципах (рис. 1.4):

Принципи побудови системи мотивації персоналу

- ✓ **комплексність** (при формуванні системи мотивації потрібно брати до уваги сукупність організаційних, технічних, матеріальних, соціальних факторів);
- ✓ **системність** (передбачає усунення протиріч між елементами чи факторами системи мотивації);
- ✓ **регламентація** (встановлення певного порядку в мотивації персоналу у вигляді інструкцій, правил, нормативів та контролю за їх виконанням);
- ✓ **цілеспрямована творчість** (система мотивації повинна стимулювати розвиток і виявлення творчості у працівників);
- ✓ **орієнтація на результат**;
- ✓ **простота і зрозумілість** (усі працівники повинні розуміти структуру системи мотивації та усвідомлювати, яких показників діяльності вони повинні досягти, щоб отримати винагороду);
- ✓ **відкритість і об'єктивність** (працівники повинні бути проінформовані про систему мотивації).

Рисунок 1.4 – Принципи побудови системи мотивації персоналу [76]

Для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток персоналу та підвищення ефективності його діяльності необхідно запроваджувати мотиваційний моніторинг.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [20]. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств. На сьогодні вивчення потреб персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє.

Послідовність дій при формуванні системи мотивації праці на підприємстві представлено на рисунку 1.5 [19].

Аналізуючи досвід фахівців з управління персоналом, можна виділити найбільш розповсюджені помилки при побудові системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах.

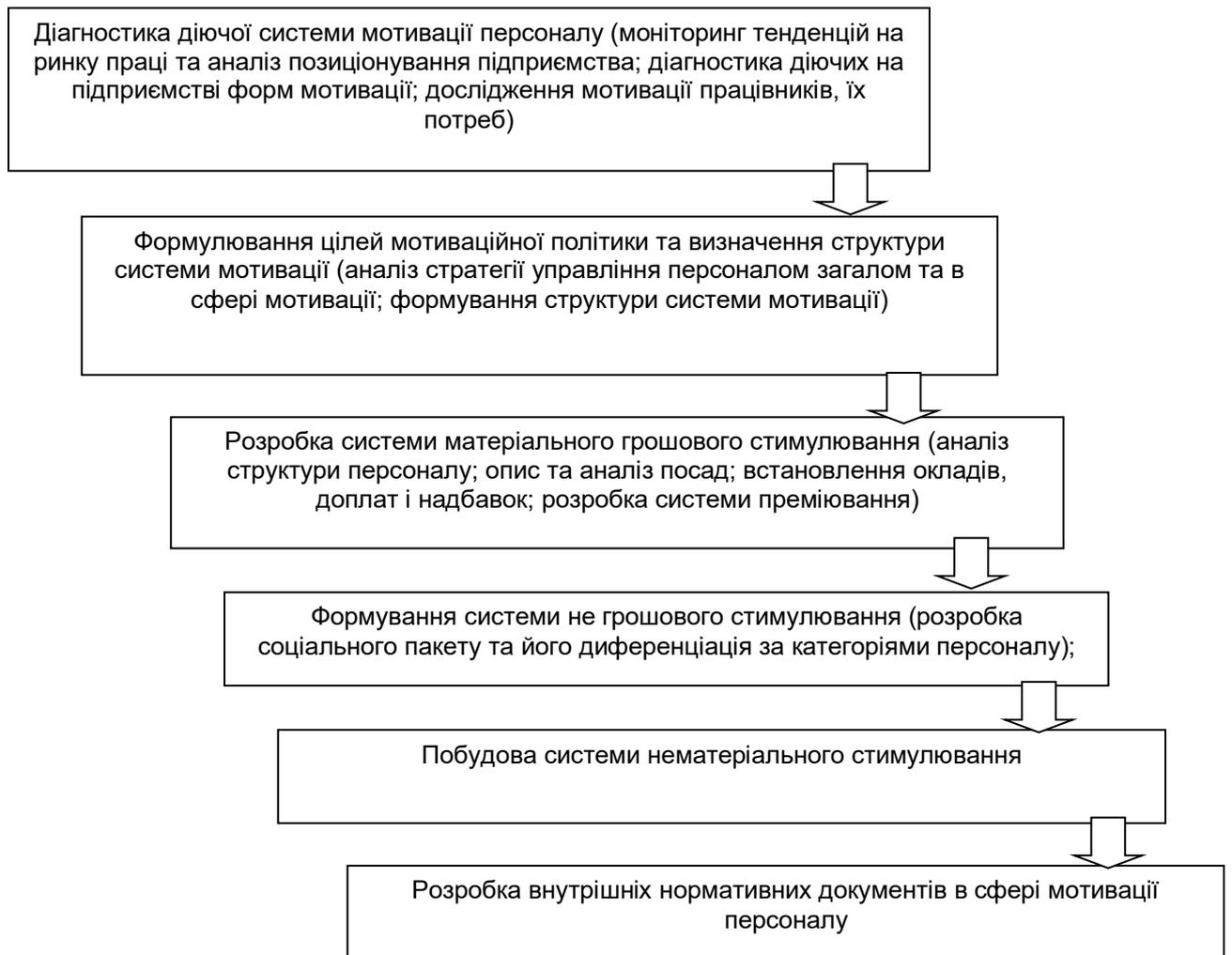


Рисунок 1.5 – Послідовність дій при формуванні системи мотивації праці на підприємстві

Серед них виплати постійних премій, застосування одного з видів мотивації (матеріальної чи нематеріальної), застосування «чужих» систем мотивації (інших підприємств) без врахування специфіки діяльності, встановлення недосяжних показників, тощо.

Тому можна стверджувати, що на кожному підприємстві повинна розроблятися власна система мотивації праці, яка буде враховувати умови діяльності, цілі, відображати корпоративну культуру[32].

Тільки за цих умов вона буде ефективною і дасть змогу стимулювати персонал, підвищити ефективність його діяльності та досягти підприємством своїх цілей.

Отже, основне завдання системи мотивації праці на підприємстві полягає до підбору засобів та методів ефективного впливу на персонал для підвищення

ефективності його діяльності.

1.2. Основні зарубіжні та вітчизняні концепції мотивації персоналу праці персоналу на підприємстві

Розробляючи мотиваційні програми, спираються на рівень задоволення потреб окремого працівника або групи працівників. Дані багатьох досліджень показують, що задоволення матеріальних потреб все ще залишається найбільш актуальними для працівників вітчизняних підприємств[65].

Дані досліджень Ю.І. Палеха свідчать про те, що при розробці систем мотивації, її автори часто припускаються помилки, оцінюючи ієрархію мотивів працівників виходячи із власної структури мотивів.

Для об'єктивної картини в цьому питанні необхідно виявляти безпосередньо основні потреби працівників, аналізувати їх.

Такі помилки в розробці систем мотивації забезпечення персоналу можуть мати негативні наслідки для підприємства, тому врахування помилок в системі мотивації дозволить уникнути можливих труднощів та проблем[64].

Основні типові помилки, що допускаються при розробці систем мотивації на підприємстві наступні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Типові помилки, що допускаються при розробці систем мотивації

помилки	причина помилки	наслідки
Розробка системи стимулювання, деталізованої тільки до рівня підрозділу	Відсутність чітко встановленого механізму оцінки діяльності співробітників, заснованої на об'єктивних показниках	Навіть якщо керівник буде справедливо розподіляти премії та інші види стимулювання в межах свого підрозділу, у підлеглих може виникнути протилежна точка зору. Відсутність взаємозв'язку між системою мотивації та індивідуальною оцінкою діяльності персоналу може призвести до його демотивації, маніпулювання з боку керівників.
Часті зміни систем мотивації		не справляють мотивуючого впливу на персонал

Продовження таблиці 1.3

Впровадження найкращих досягнень західних систем мотивації	Відсутність обґрунтування здійснення винагород	Сприймаються персоналом як належне і не мотивують його
Неготовність до збільшення витрат на забезпечення мотиваційного механізму	Практика свідчить, що у більшості випадків, у вітчизняних підприємств є фінансова спроможність на	Мотиваційний механізм після його розробки не втілюється «в життя».

	впровадження високовитратної системи мотивації, тому для її впровадження необхідна „моральна” готовність до здійснення таких витрат.	
--	--	--

Складено автором

Український народ має деякі особливості характеру, які треба враховувати при розробці напрямів розвитку мотивації сучасного персоналу (рис. 1.6).

особливості характеру сучасного персоналу вітчизняних підприємств

➤ неов'язковість
➤ схильність до колективізму
➤ бажання отримувати велику заробітну плату при мінімумі докладених зусиль
➤ схильність до підпорядкування
➤ небажання брати на собі відповідальність та ін

Рисунок 1.6 – Особливості характеру українського народу

Довгий час мотивація в нашій країні була пов'язана з ідеологією комунізму і підкорялася певним стандартам і нормативам. Керівники структурних підрозділів застосовували лише ті методи мотивації, які «спускалися згори». Найбільш важливі мотиватори періоду соціалізму і сучасного періоду розвитку виділимо в таблиці 1.4 [22].

Таблиця 1.4 – Мотиватори періоду соціалізму та сучасного періоду розвитку

Мотиватори праці періоду соціалізму	Мотиватори праці сучасного періоду
– принципи стимулювання праці, які спирались на тарифні ставки і розряди;	– заробітна плата номінальна – оплата праці (основна, премії, надбавки);
– соціальні потреби (задовольнялись не за ініціативою працівників, а організовувались зверху)	– заробітна плата реальна – підвищення тарифних ставок, компенсаційні виплати;

Продовження таблиці 1.4

– задоволення потреби в безпеці і захищеності;	– страхування життя;
– гарантії пенсійного забезпечення;	– відрахування в пенсійний фонд
– гарантії соціального характеру;	– програми медичного обслуговування;
– відпустка;	– мотивування вільним часом;
– оплата тимчасової непрацездатності;	– оплата тимчасової непрацездатності;
– значні соціальні пільги	– програми з пільг та компенсацій;
– навчання за рахунок підприємств	– програми навчання персоналу
– самоповага і самовираження (не мали великого значення);	– мотивування, що засноване на суспільному визнанні;
– почесні грамоти, відзнаки, ордени і медалі	– трудове або організаційне мотивування;
– фотографії на дошці пошани	– участь в акціонерному капіталі;
– колективна відповідальність	– організація харчування;
– суботники, походи на овочеві бази з відривом від виробництва, демонстрації (мали державний характер,	– оплата транспортних витрат або обслуговування при використанні власного транспорту;

але згуртовували працівників в єдиний трудовий колектив)	
– отримання звання «ветеран праці»	– плани додаткових виплат;
– премії	– бонуси
- пільги при отриманні житла	- консультативні служби;
- надання дачних ділянок	- програми житлового обслуговування;
- надання пільгових путівок	– програми, пов'язані з вихованням і навчанням дітей;

Відомі теорії класиків допомагають усвідомлювати потреби, мотиви та чинники, які рухають персоналом. Вони містять практичні рекомендації і можуть використовуватися в управлінні працівниками підприємства (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Основні ідеї щодо розвитку мотивації персоналу, висунуті українськими вченими-економістами

Представники	Суть ідеї, вислови	Методологічне значення
Завадський Й.	Стимулюючий вплив на трудову активність працівників, підвищення економічних показників виробничої діяльності підприємства здійснює зростання оплати праці	Виявлено, що вибір мотиву залежить від ролі, яку виконує індивід, його віку, кваліфікації, установок, ціннісних орієнтацій
Колот А.	Задоволення результатами і працею формує у працівників відчуття відданості та лояльності до організації	Докладно розглянуто зміст окремих складових програм гуманізації праці та чинники матеріальної та нематеріальної мотивації
Нижній М.	Важливо не тільки правильно встановити розмір посадового окладу, а й вірно розробити мотивуючу його частину, яка передбачає додаткову винагороду за більш напружену і якісну працю	Запропоновано систему оплати праці і додаткового стимулювання засновану на виборі критерію кінцевого результату, в якості якого використовується валовий дохід

Продовження таблиці 1.5

Штерма Т.	Важливим є зростаюча роль чинників мотивації праці усіх рівнів, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність галузі в цілому	Запропоновано системний підхід до мотивації персоналу спрямований на досягнення синергетичного ефекту від поєднання засобів матеріальної та нематеріальної мотивації
-----------	---	--

Розглянемо основні чинники формування системи мотивації персоналу підприємства [67]. На більшості вітчизняних підприємств виникає ситуація, коли існуюча система мотивації перешкоджає розвитку працівників. Цьому сприяють наявність покарань за провини, існування заохочень за досягнення то поточна оплата праці існують скрізь.

Учені-економісти виокремлюють чотири основні групи мотивів трудової діяльності: матеріальні, духовні, виробничо-побутові соціальні.

Орієнтовану структуру цих мотивів надає О. І. Лупенко (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Структура мотивів трудової діяльності

Група мотивів	Засоби	Сутність
Матеріальні	Матеріальна винагорода, поліпшення життєвих умов, придбання необхідних товарно-матеріальних цінностей	Матеріальні мотиви відображають економічну зацікавленість працівників в участі у роботі, визначають умови та розміри частки працівника у створеному продукті, за рахунок якої можна придбати певну сукупність матеріальних благ, необхідних для задоволення загальних його потреб та забезпечення матеріального благополуччя сім'ї. Група матеріальних мотивів повинна бути спрямована на розроблення форм, методів та засобів залучення людей до праці, забезпечуючи при цьому зацікавлене їх ставлення до предмета, процесу та результату праці. Вона повинна гарантувати достатній рівень заробітної плати та її відповідальність
Духовні	Вияв власних можливостей та вміння, підвищення професійної майстерності, спонукання до змістовної та відповідальної праці	Група духовних мотивів пов'язана з внутрішнім задоволенням людини власною трудовою діяльністю. Працівник певною мірою зацікавлений знайти у праці можливість найповніше розкрити свої здібності та вміння, виконати змістовнішу і відповідальнішу роботу, спонукати власний професійно-кваліфікаційний ріст. Духовна група мотивів пов'язана з намаганням працівника підвищити свій професійний рівень

Продовження таблиці 1.6

Виробничо-побутові	Сприятливі режим праці і відпочинку, мікроклімат у колективі та санітарно-гігієнічні умови, доступ до відомчих закладів соціальної інфраструктури	Виробничо-побутові мотиви відображають зацікавленість людей працювати у дружньому, згуртованому колективі з високим рівнем організації праці, зручним режимом праці та відпочинку, за сприятливих санітарно-гігієнічних умов тощо. Формування цієї групи мотивів передбачає наявність кваліфікованого, авторитетного керівництва, справедливе ставлення до працівників, чіткий розподіл трудових функцій, високу вимогливість та взаємодопомогу у колективі
Соціальні	Участь у престижній діяльності та вирішенні завдань економічного і соціального розвитку	Група соціальних мотивів відображає усвідомлення працівником необхідності своєї участі у суспільно корисній діяльності, намагання взяти участь у вирішенні важливих економічних і соціальних проблем. Ця група мотивів передбачає створення широких можливостей для розвитку внутрішньовиробничої демократії, доступу працівників до повної й достовірної інформації про хід виробничого процесу та перспективи діяльності підприємства

Отже, ідеальна праця повинна ґрунтуватися на таких основних принципах мотивації (рис. 1.6).

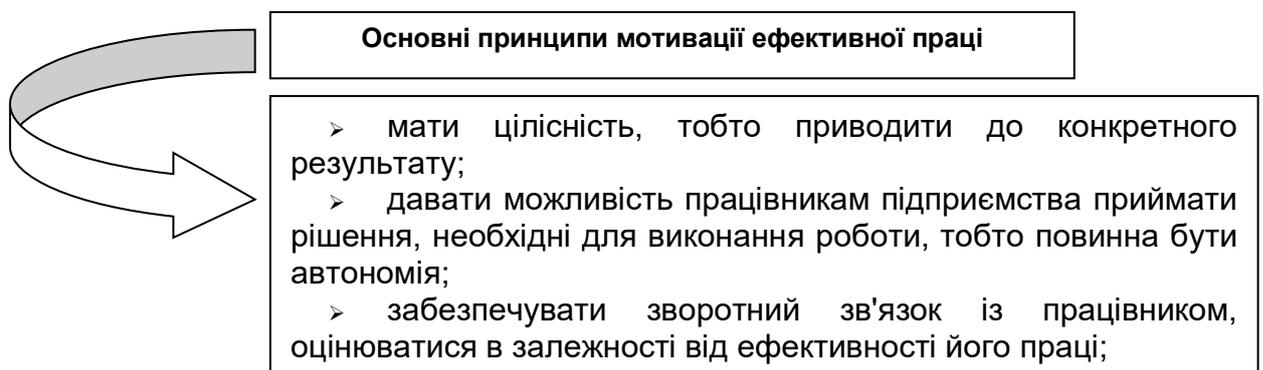


Рисунок 1.6 – Основні принципи мотивації ефективної праці

Організована відповідно до цих принципів праця забезпечує внутрішнє задоволення, яке є потужним мотиваційним чинником, що стимулює виконання роботи якісно [75].

На рисунку 1.7 наведено модель формування внутрішньої мотивації працівників та її впливу на результати праці.

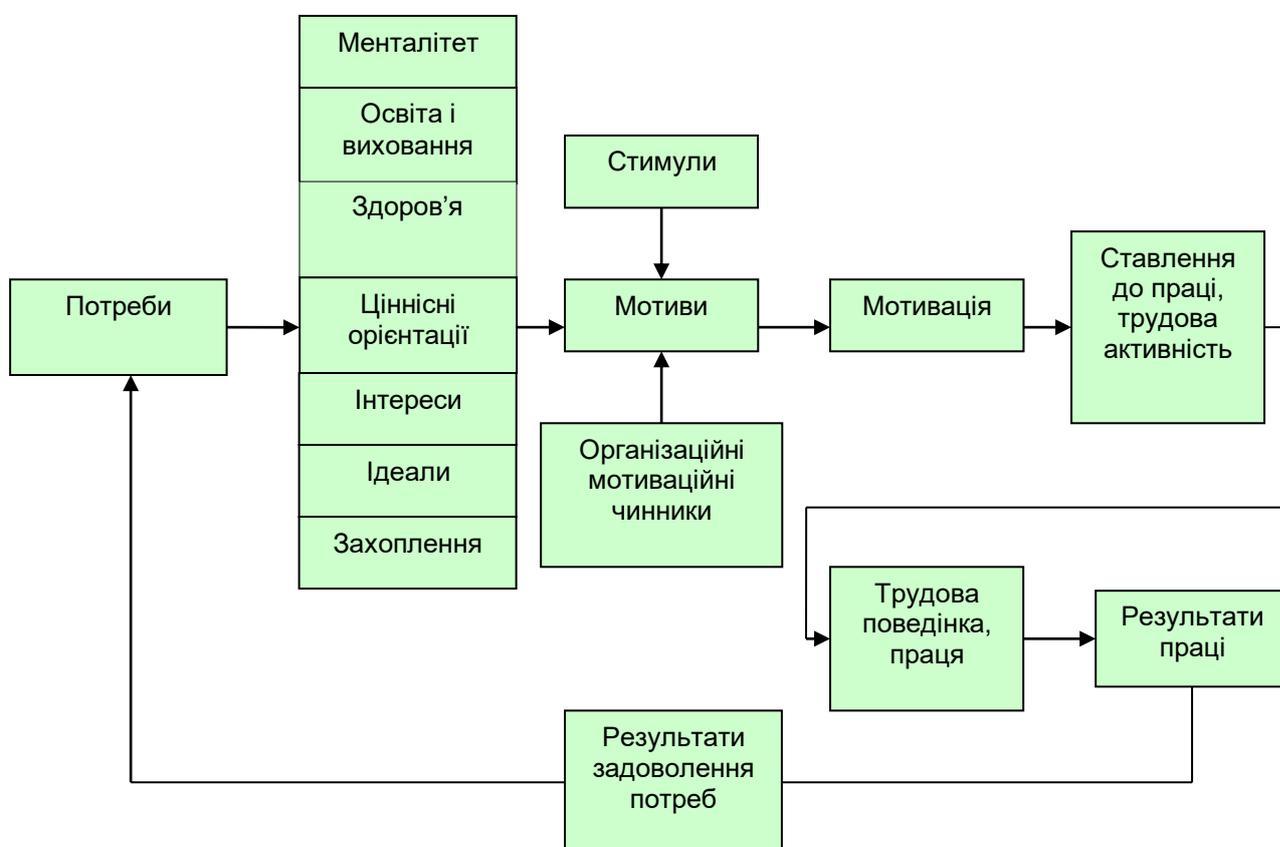


Рисунок 1.7 – Модель формування системи мотивації праці та її вплив на результати праці

Чинники впливу на стан мотивації праці можна класифікувати згідно з рівнями управління економікою (рис. 1.8).

Мотивування – це постійна наполеглива системна робота фахівців із управління персоналом, економіки та організації праці. З метою підтримання позитивної мотивації працівників необхідно аналізувати потреби та рівень їх задоволення, вивчати інтереси, здібності, нахили, цінності та установки, трудову поведінку та рівень задоволеності роботою [86].

Розглянемо найбільш відомі зарубіжні моделі системи мотивації праці: японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі.

Японська модель основана на трьох факторах: професійна майстерність, вік, стаж роботи. Для визначення традиційної особистої ставки вік і стаж є основою. Результативність праці та професійний розряд є базою для обчислення трудової тарифної ставки. Вона має назву «ставка за кваліфікацію».

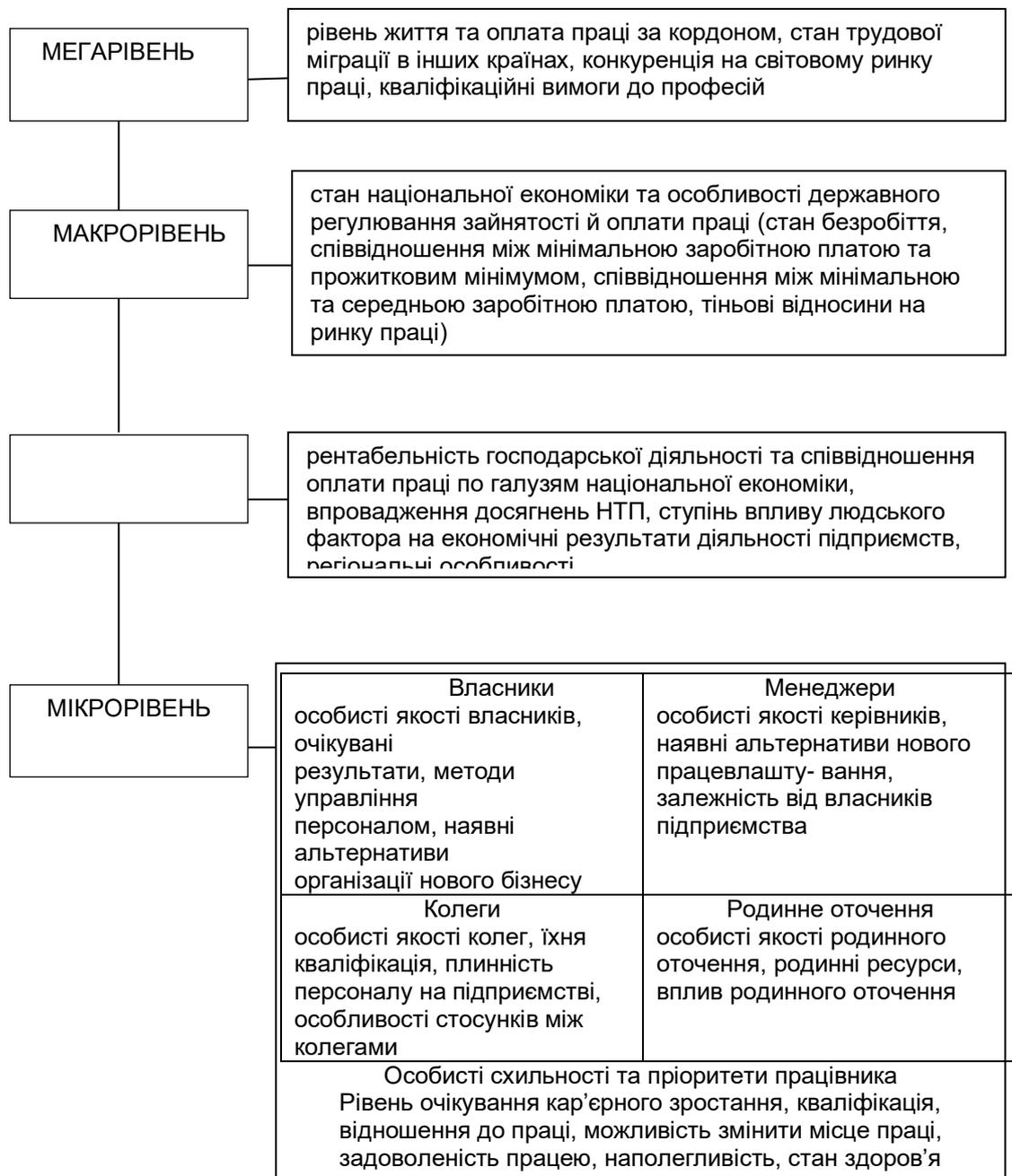


Рисунок 1.8 – Чинники впливу на мотивацію праці працівника підприємства

Її використання робить неможливим автоматичне підвищення заробітної плати без підвищення кваліфікації працівника та зростання його трудового

внеску. Саме це і посилює мотивацію до праці [17].

Американська модель базується на матеріальних стимулах. Використовуються різноманітні види погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями та форми преміювання. Завдяки періодичній атестації працівників досягається гнучкість системи оплати праці. На основі неї встановлюється рівень оплати праці на плановий період. Розмір зарплати переглядається кожних три місяці в перший рік роботи, після першого року роботи – раз на півроку або рік [24,60].

Французька модель містить дві складові формування системи оплати праці: індексацію заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізацію оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції реалізується через урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

У Великобританії існують дві модифікації системи оплати праці. Вони залежать від прибутку підприємства. Розглядається грошова, основу якої становить регулярна доплата відповідної частки прибутку до встановленої заробітної плати, та акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. До речі, заробітна плата на підприємствах Великобританії, як правило, залежить від прибутку підприємств, тому є не стабільною.

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на комбінації стимулювання праці та соціальних гарантій. Держава зупиняє прояви несправедливості й захищає всіх обділених і беззахисних, тому ринкове господарство Німеччини вважається соціальним[63].

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою. Вона спрямована на зменшення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки проводять політику солідарної заробітної плати, яка ґрунтується на принципах рівної оплати за однакову працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Аналіз моделей мотивації європейських країн свідчить про те, що система мотивування праці не може бути ефективною без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання працівників [81].

Основним мотивуючим чинником працівників українських підприємств є гарантована заробітна плата. При цьому до уваги не береться ні інтенсивність, ні якість праці. Для працівників переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, а не інтенсивну роботу з високою оплатою. На поведінку людей впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори, які у процесі мотивування треба враховувати.

Наприклад, для британців та американців найбільше значення має повага. Для французів та індійців – специфіка роботи, яку вони виконують. Для німців – люди, з якими вони працюють. Для японців – розмір заробітної плати.

У таблиці. 1.7 представлено порівняльний аналіз виявлених особливостей загального механізму мотивації персоналу українських підприємств [69] із мотиваційними механізмами персоналу підприємств країн розвинутої ринкової економіки [22].

Таблиця 1.7 – Особливості мотивації персоналу підприємств різних країн світу

Країна	Основні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Україна	Результативність праці	Тісний взаємозв'язок цілей персоналу і підприємства (досягнення поставлених цілей = винагорода) На додаток до матеріальних використовуються нематеріальні та соціально-психологічні методи
США	Заохочення підприємницької активності. Якість роботи. Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем. Участь у прибутку. Технологічні надбавки. Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту. Дотримання технологічної дисципліни. Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація. Якість роботи. Кількість раціоналізаторських пропозицій. Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці. Бальна оцінка професійної майстерності працівника, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва. Ініціативність. Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Велика Британія	Дохід	Участь у прибутках. Пайова участь у капіталі. Трудове пайову участь. Чисто трудову участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці. Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг. Сильна соціальна політика
Японія	Професійна майстерність. Вік. Стаж. Результативність праці	Довічний найм. Одноразова допомога при виході на пенсію

Порівняльний аналіз систем мотивації персоналу українських та європейських підприємств показав, що вітчизняні підприємства при виборі методів мотивації майже не використовують участь у прибутках і капіталі, що є дуже популярним методом мотивації в інших країнах [22].

Отже, мотивація здійснює великий вплив на ефективність трудової діяльності працівників підприємства. Застосування ефективної мотивації працівників забезпечує покращення результатів їх праці. Рекомендується, при розробці системи мотивації на підприємстві враховувати всі види мотиваційних факторів. Саме в цьому випадку система мотивації персоналу буде ефективною та сприятиме досягненню цілей підприємства.

1.3 Методи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання

Мотивацією до праці є спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для досягнення цілей підприємства та задоволення власних потреб [33].

Існує багато способів впливу на мотивацію людини. Важливим є те, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію трудової діяльності мають властивість змінюватись. До того ж один і той самий чинник, що на сьогодні мотивує людину до ефективної праці, вже завтра може сприяти зниженню мотиваційних настанов. Тому для розроблення дієвих заходів впливу на поведінку кожного працівника необхідно вивчати його потреби, настанови, бажання, пріоритети.

Мотивування працівників можливе із використанням як сучасних форм і методів матеріального стимулювання працюючих, так і трудових та статусних мотивів. Вони залишаються важливим способом впливу на працівників і сьогодні, підвищуючи їх трудову активність та сприяючи досягненню високих результатів діяльності [53,97].

Проблеми формування сучасного мотиваційного механізму за умов, що склалися в Україні, мають важливе значення. При цьому важливим є створення та використання нових методів оцінки якості роботи персоналу на підприємствах,

що мотивували б працівників та сприяли підвищенню результативності їх праці. Сьогодні на вітчизняних підприємствах із різних систем мотивування персоналу застосовують лише окремі їх елементи.

Результати наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених привели до вирішення теоретичних та прикладних аспектів проблеми мотивування персоналу [88].

Мотиваційні процеси мають відповідати певним принципам, що лежать в основі ефективного управління персоналом. Вони дуже різноманітні та багаторівневі і поширюються на різні сфери діяльності людини.

Принципи управління мотивацією персоналу групуються за певними ознаками (рис. 1.9).

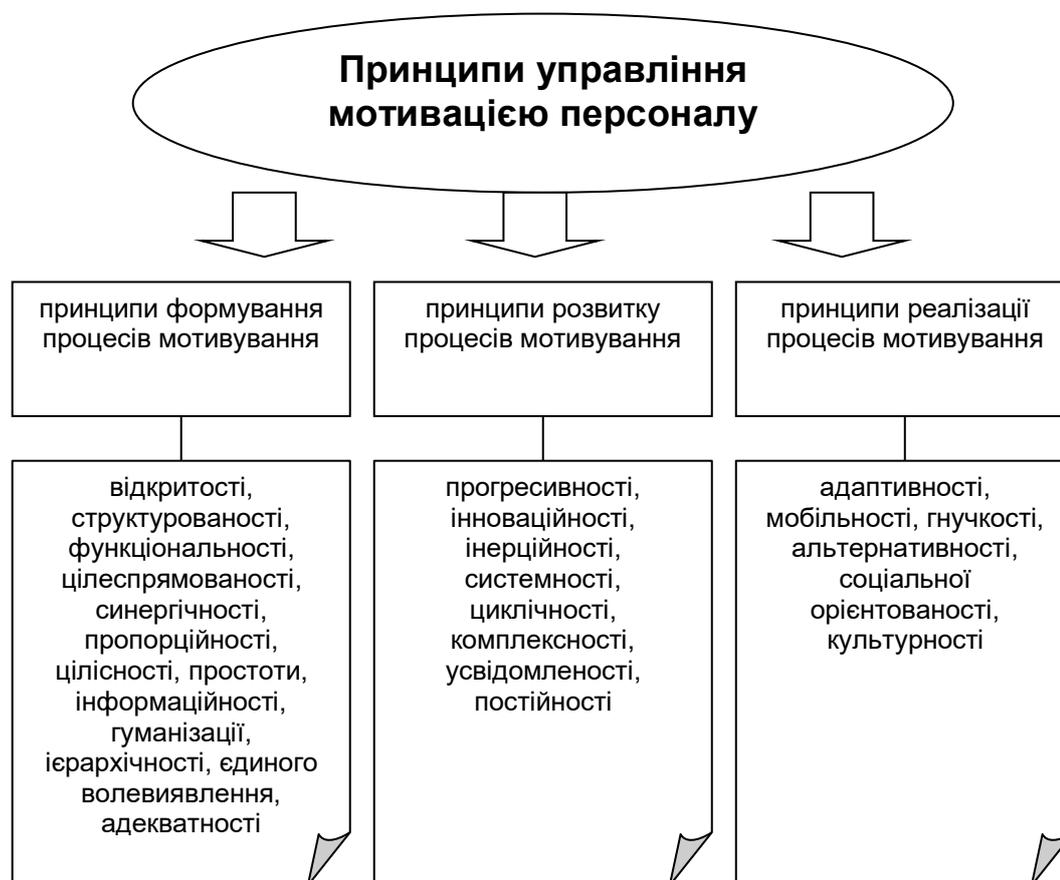


Рисунок 1.9 – Принципи управління мотивацією персоналу на підприємстві

Недотримання цих принципів призводить до зниження рівня продуктивності праці персоналу, погіршує морально-психологічний клімат на підприємстві, дестабілізує його роботу [103].

В процесі управління персоналом використовують різноманітні методи

мотивування. Вони представляють собою способи управлінського впливу на персонал для досягнення певних цілей та передбачають застосування апаратом управління підприємства різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.

Основні методи мотивації представлено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Основні методи мотивації

Метод 1	Характеристика методу 2	Переваги 3	Недоліки 4
Мотивація через організацію робіт	Передбачає наявність різноманітних навичок, необхідних для виконання роботи та завершеності виконуваних завдань, надання самостійності працівникові, створення уявлення щодо значущості роботи і відповідальності.	Створення атмосфери довіри до працівника та підтримка самостійності в роботі. Збільшення спілкування з працівником, що знижує певні посадові бар'єри	Залежність від ставлення працівника до роботи, його навичок та рівня самостійності
Матеріальне стимулювання	Передбачає конкурентоспроможність пропонованої заробітної плати, відповідне співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати. Існує зв'язок оплати і результатів роботи компанії за умови реалізації соціальних програм. Можливість диференціювати оплату	Ефективне мотивування працівників, адже грошові виплати – те, заради чого людина працює. Спрямування працівника на результат	Бажання працівників постійного підвищення оплати праці. Ризик непорозуміння у колективі через різну оплату праці
Моральне стимулювання	Передбачає широкий набір нематеріальних стимулів, що використовується як безпосереднім керівником, так і адміністрацією компанії або філії	Постійна моральна підтримка і стимулювання. Відчуття приналежності до колективу і компанії	Залежність від внутрішніх мотивів працівника, яким іноді недостатньо просто моральної підтримки
Індивідуальний підхід до працівника	Передбачає оцінку керівником індивідуальних особливостей окремого працівника і вибір таких підходів, які найбільше відповідають особливостям його особистості, характеру, національності і специфіці мотиваційної програми	Індивідуальний підхід до кожного конкретного працівника, що створює для нього уявлення значущості та необхідності компанії	Об'ємність оцінки, трудомісткість при виборі індивідуальних стимулів, необхідність психологічних знань та вмінь для керівництва
Вплив через інформування працівників	Характеризується через своєчасність і повноту задоволення потреб працівників значущою для них інформацією (що особливо важливо для відрядженого співробітника)	Володіння працівником необхідною інформацією полегшує його роботу	Диференційований вплив методу на працівників

Продовження таблиці 1.8

1	2	3	4
Мотивування через постановку завдань	Передбачає постановку перед працівником чітких завдань і завдань, які повинні бути вирішені за певний час. Ключовими вимогами до мотивувальних завдань є:	Конкретність завдання, спрямування працівників на конкретну мету, що скорочує виконання другорядних завдань	Ризик невідповідності завдань особливостям чи вмінням конкретного працівника

	конкретність, привабливість і можливість реалізації		
Вплив через корпоративну культуру	Метод передбачає визначення цінностей та пріоритетів, що реалізуються у практиці взаємодії керівництва і персоналу.	Створення відчуття причетності до колективу та підприємства	Можливість невідповідності ідей та поглядів працівника і всього колективу
Мотивування через практику управління	Управління передбачає визначення та встановлення якості управління, яка домінує у компанії, стилю управління і відповідності стилю управління складності завдань і основним характеристикам персоналу (рівень кваліфікації, освіта, досвід, самостійність)	Правильні та чіткі якості та стиль управління в компанії впливають на зацікавленість працюю	Можливість вибору неправильної стратегії управління та її невідповідність характеристикам персоналу
Використання заходів дисциплінарного впливу	Характеризується через: своєчасність дисциплінарного впливу, адекватність покарання, роз'яснення причин дисциплінарного впливу. Має неособистий характер покарань	Установлення дисципліни на робочому місці та в колективі і відповідальності за роботу. Створення прагнення не допускати помилок	Можлива жорстокість впливу та непорозуміння з приводу певних покарань, що може призвести до звільнення працівника
Звернення до найважливіших для працівника цінностей	Визначення головних цінностей працівника та вплив через них. Серед цінностей можуть розглядатися: самоповага, фінансове благополуччя, відповідальність перед командою (колективом), відповідальність перед співвітчизниками, інтереси компанії, кар'єрні перспективи, інтереси родини тощо	Ефективний метод, оскільки через нього пізнається працівник і використовуються саме ті його цінності, заради яких він працює	Можливе неправильне тлумачення головних цінностей працівника, що призведе до відсутності праці
Мотивування через переконання	Переконання передбачає вплив на думку, оцінки і погляди працівника, що визначають його відношення до роботи, в ситуаціях міжособистісного спілкування	Зміна поглядів працівника в необхідному напрямі, збільшення спілкування з керівництвом	Можливий надмірний вплив, неприйняття працівником переконання

Практичне втілення системи мотивації персоналу відбувається завдяки використанню широкого кола методів, класифікація яких представлена на рисунку 1.10.



Рисунок 1.10 – Класифікація і зміст методів мотивації праці на підприємстві

Серед великого різноманіття для використання на підприємствах обираються лише ті методи, які відповідають певним цілям і враховують чинники, що впливають на них. До таких чинників можна віднести: чисельність і структуру персоналу, організаційну культуру, поточні результати господарської діяльності, етапи життєвого циклу підприємства тощо [112].

Основні методи управління мотивуванням персоналу представлені на рисунку 1.11.

Ознака	Методи	Характеристика методів	Застосування
За напрямком впливу	Методи прямого впливу	Безпосередньо впливають на керовану систему	Накази, інструкції, положення, тарифи
	Методи непрямого впливу	Створюють умови для впливу на керовану систему	Стимули, методи формування колективів
За способом врахування інтересів персоналу	Методи матеріальної мотивації	Враховують майнові та фінансові інтереси персоналу	Матеріальні (економічні) стимули
	Методи соціальної мотивації	Передбачають стимулювання індивіда до орієнтації на соціально важливі інтереси	Соціальні норми, моральні стимули
	Методи владної мотивації	Передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи і чітке їх виконання	Організаційно-розпорядчі документи (накази, вказівки, інструкції тощо)
За формою впливу	Кількісні методи	Передбачають вплив із використанням кількісних показників	Калькуляції, кошториси, бюджет, матеріальні стимули
	Якісні методи	Передбачають вплив із використанням якісних показників	Вказівки, інструкції, методи добору колективу за психофізичними
За характером впливу	Економічні методи	Реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах, через використання товарно-грошових відносин для задоволення потреб	Економічні плани, матеріальні стимули
	Соціальні та психологічні методи	Сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них	Соціальні плани, моральні стимули, методи формування соціально-психологічного клімату в колективі
	Адміністративно-розпорядчі методи	Активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації загалом та на окремих її працівників	Інструкції, накази, догани, розпорядження нормування витрат
	Погоджувально-договірні методи	Задовольняють інтереси працівника та інтереси підприємства	Колективні переговори, договори, взаємні консультації

Рисунок 1.11 – Методи управління мотивуванням персоналу підприємств

В економічній літературі авторів виділяють три основні види методів мотивування. Так, Шегда А.В. умовно поділяє методи за характером впливу на

методи матеріальної, соціальної та владної мотивації, тобто економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні [10,13,111].

Організаційно-розпорядчі методи мотивації базуються на владі, дисципліні, відповідальності, покараннях, стягненнях. При застосуванні цієї групи методів необхідно враховувати їх особливості:

- прямий вплив, що здійснюється на об'єкт управління;
- обов'язкове виконання адміністративних рішень, визначених вищими керівними органами для підпорядкованих об'єктів;
- сувора відповідальність у разі невиконання приписаних вказівок та розпоряджень.

За роллю у процесі управління засоби впливу (регламент, норма, інструкція, дисциплінарні вимоги, повноваження тощо) класифікують у дві групи організаційно-розпорядчих методів впливу: організаційно-стабілізаційні та розпорядчі.

Головною є перша група методів. Саме вона пояснює мету та завдання трудової діяльності, визначає та закріплює функціональні обов'язки персоналу, встановлює допустимі норми поведінки тощо.

Організаційно-розпорядчі методи мотивування базуються на примусі до виконання діяльності. При цьому необхідно не забувати про справедливе нормування праці, створення сприятливих її умов, урахування внутрішніх потреб працівника тощо.

Ці групи методів доцільно застосовувати разом, оскільки вони доповнюють одна одну, є взаємозамінні, що визначається особливостями підприємства[100].

Іншу групу методів управління мотивацією персоналу вчені розглядають у комплексі, як соціальні та психологічні методи.

Під соціальними методами в економічній літературі визначають систему засобів та важелів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, окремих працівників, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Важливість цих методів полягає у можливості виявити серед працівників лідерів, націлити на кінцеві результати трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації, сприяти вирішенню конфліктів у колективі.

Так, до складу соціальних методів М.М. Вороновська [79] відносить: соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовується при розробці планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі.

Соціальне нормування полягає в наявності соціальних норм, які регламентують поведінку окремих осіб і їхніх груп у колективі.

Соціальне регулювання є заходами із підтримання соціальної справедливості у колективі та вдосконалення соціальних відносин між працівниками.

Соціальне планування полягає у постановці соціальних цілей та критеріїв, розробленні соціальних нормативів та планових показників, досягненні кінцевих соціальних результатів[53].

Серед елементів, що регулюються соціальними методами виділяють:

- соціологічні методи дослідження (анкетування, інтерв'ювання, соціометрія, спостереження, співбесіда);
- особисті якості (ділові та моральні якості, переваги та вади);
- мораль (державна, суспільна, релігійна, колективна, особиста);
- партнерство (ділове, дружнє, захоплення, сімейне);
- змагання;
- спілкування (міжособове, особове, вербальне, невербальне);
- переговори;
- конфлікти (міжособові, особові, рольові, ділові, сімейні).

Психологічні методи – методи, що спрямовані на конкретну особистість працівника, використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників підприємства та встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони зазвичай суворо персоніфіковані та індивідуальні.

Виділяють такі основні групи психологічних методів управління мотивуванням персоналу [53]:

- методи психологічного спонукання (мотивування), що полягають у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної діяльності завдяки

розвитку ініціативи та підприємливості;

- методи формування і розвитку трудового колективу, що напружені на підтримку на оптимальному рівні кількісного співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу;

- методи гуманізації стосунків у трудовому колективі, що полягають у створенні оптимальних відносин між працівниками і керівником, установленні принципів соціальної справедливості;

- методи професійного відбору і навчання, що стимулюють розвиток компетентності співробітників, позитивно впливають на якість їх праці.

Виділяють основні способи психологічного мотивування персоналу[10]:

- переконання - зміна думки особи на основі логічної побудови обґрунтованої версії;

- спадковість - прагнення людини до спадкоємства, навіть якщо вона сама цього не усвідомлює;

- залучення - активізація виконання яких-небудь дій, не стільки виходячи з інтересів суб'єкта управління, скільки з власних потреб;

- навіювання - вплив на психіку людини, який пов'язаний із зниженням свідомості під час сприйняття змісту, в умовах відсутності цілеспрямованого активного його розуміння, логічного аналізу та оцінки у співвідношенні з минулим досвідом і певним станом суб'єкта;

- психологічний тиск, заснований на примусі об'єкта мотивування до активізації його страхів.

Економічні методи серед методів впливу на трудову діяльність персоналу є головними.

Економічні методи визначаються як система мотивів та стимулів, що спонукають весь персонал до ефективної трудової діяльності задля досягнення загальних результатів[6,103].

Серед економічних методів мотивування виділяють: планування, господарський (комерційний) розрахунок, ціноутворення (цінова політика), фінансування (фінансова політика), податки, матеріальне стимулювання

(заробітна плата, премії, участь у прибутках, матеріальні пільги та виплати).

Крім загальнозживаної класифікації методів мотивування, існує поділ на індивідуальні та групові, на зовнішні та внутрішні винагороди. До внутрішніх відносять задоволення від виконаної роботи, відчуття власної компетентності та самоповаги. До зовнішніх - винагороду, яку забезпечить керівник.

Реалії сьогодення свідчать, що на більшості вітчизняних підприємств існуюча система мотивації є суттєвою перешкодою розвитку працівників [57]. Наявність покарань за провини, існування заохочень за досягнення та поточна оплата праці існують скрізь, але часто вони призводять до дестабілізації організації праці, перешкоджають ініціативі, зупиняють прогресивні нововведення.

Ця ситуація породжує неефективність системи мотивації праці на підприємстві, що може характеризуватися зниженням якості продукції, помилками в маркетингових і збутових діях, у фінансовій діяльності.

Окремо можна вести мову про нереалізований трудовий потенціал, коли працівники свідомо знижують свою продуктивність праці або взагалі звільняються з підприємства.

Розглянувши основні теорії мотивації, можна сформулювати методологічні підходи до формування мотивації персоналу (табл.1.9).

Таблиця 1.9 – Методологічні підходи до формування мотивації персоналу

Представники	Суть ідеї, вислови	Методологічне значення
1	2	3
Ф. Тейлор	Головним завданням при управлінні фірмою має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого працівника	Виділено об'єктивні чинники, які впливають на поведінку людини: стимулювання праці (економічні) та дисциплінарні заходи. Запропонував систему преміальної оплати праці

Продовження таблиці 1.9

А. Файоль	Методи стимулювання праці повинні бути справедливими і сприяти максимальному можливому задоволенню працівників і керівників	Розроблено концепцію «науки адміністрування», створення чіткої ієрархії у трудових колективах
Е. Мейо	Виявлення уваги до людей справляє значно більший вплив на продуктивність праці ніж попередні методи управління, які були спрямовані на досягнення матеріальних благ	Виділено морально-психологічні чинники, які справляють вплив на трудову активність працівників
А. Маслоу	Люди мотивовані для пошуку особистих цілей, що робить їх життя значущим і осмисленим	Запропоновано універсальну теорію ієрархії потреб
Д. Мак-Клелланд	Оцінивши міру вираженості відповідного	Запропоновано теорію набутих

	мотиву в суспільстві, можна з неабиякою достовірністю передбачити тенденцію до економічного зростання	потреб, у якій виокремив 3 групи потреб: досягнення успіху, співучасті та влади
К. Альдерфер	Будь-які потреби можуть бути активними у будь-який момент життєдіяльності людини	Запропоновано теорію ERG, у якій виокремив 3 групи потреб: потреби існування, потреби у соціальному зв'язку та потреби росту
Д. Мак-Грегор	На виробництві необхідно створювати умови для підвищення мотивації працівників, які задовольняють не лише їх фізіологічні, соціальні потреби, але й особистісні	Розроблено теорію «співучасті», в якій запропонував поділити працівників за пріоритетом екстринсивної чи інтринсивної мотивації (теорія «Х» - заснована на методах примусу та погрози; теорія «У» - на методах дозволу та заохочення)
В. Врум	Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає	Розроблено теорію очікувань згідно якої мотивація персоналу визначається винаго- родою
Л. Портер, Е. Лоулер	При високих очікуваннях працівника, відмінних результатах його роботи і великої міри задоволення отриманою винагородою спостерігається сильна мотивація	Розроблено модель мотивації, в якій виділили внутрішні винагороди, що залежать від результату та зовнішні винагороди, які дає організація. Відповідно на трудову діяльність персоналу впливає справедливість цих винагород.
Ф. Герцберг	Якщо керівник не створює на підприємстві умови для самовираження, самоствердження працівника, то покращання умов і оплати праці не мотивуватимуть його до праці	Розроблено двофакторну теорію, яка базується на використанні двох груп чинників мотивації: внутрішніх і зовнішніх, які справляють мотиваційний і демотиваційний вплив на поведінку людини

Продовження таблиці 1.9

У. Оучі	Бачення в індивідові лише працівника обмежує можливості управління ним в організації	Розроблено теорію «Z», в якій виділив важливість створення колективів
Б.-Ф. Скіннер	Негативне підсилення стимулів часто викликає непередбачені, небажані наслідки, а позитивне зумовлює здебільшого бажані зміни – формує поведінку, підвищує самооцінку індивіда	Розроблено концепцію позитивного і негативного навчання, яка дає змогу пояснити більшість поведінкових реакцій
Г. Саймон	Запропоновано термін «організа- ційна рівновага», згідно якого, якщо умови задовольняють члена організації – організація стійко ефективна	Розроблено концепцію «економічного біхевіоризму», згідно якої мотивація розглядається з точки зору групової кооперативної поведінки
С. Адамс	Людина потребує суспільства, а суспільство породжує поняття справедливості, яке впливає на мотивацію людини	Розроблено теорію справедливості, справедлива винагорода за роботу призводить до підвищення продуктивності праці персоналу

Вважається, що найбільш дієвими на сьогоднішній день в Україні є процесуальні теорія очікування і теорія справедливості.

Відповідно до теорії очікування перш ніж розподіляти важливі завдання між співробітниками, керівник мусить проаналізувати їх потреби і очікування і донести до їх розуміння реальність отримання винагороди. Особливо важливим є те, що в межах теорії справедливості, працівнику завжди здаватиметься, що його вклад в загальну справу підприємства більший, ніж вклад колеги, що виконує

аналогічну роботу, проте, отримувана ним винагорода менша [6].

Саме прозора система мотивації спроможна усунути відчуття несправедливості. Кожен працівник повинен знати у якому вигляді та розмірі він отримає винагороду за виконання роботи з високим рівнем якості, проявлену ініціативу, творчий підхід до рішення завдань. Чи це буде премії, надбавка до посадового окладу, додаткові дні до оплачуваної відпустки, чи публічне визнання з боку керівника і колег [52].

Методологія дослідження управлінського аспекту мотивації персоналу передбачає процес формування системи трудової мотивації та її реалізацію, що включає якісну оцінку її стану і винагороду персоналу.

Висновок до 1 розділу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було розглянуто поняття, сутність та види мотивації праці персоналу на підприємстві. Зазначено, що за допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати безліч завдань. Виділено основні засоби впливу видів мотивації праці на підприємстві. Наголошено на актуальності запровадження мотиваційного моніторингу для більшості підприємств. На сьогодні вивчення потреб персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє. Наведено послідовність дій при формуванні системи мотивації праці на підприємстві.

Проаналізовано досвід фахівців з управління персоналом та виділено найбільш розповсюджені помилки при побудові системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах.

Особливу увагу було приділено основним зарубіжним та вітчизняним концепціям мотивації праці персоналу на підприємстві. Зазначено, що український народ має деякі особливості характеру, які треба враховувати при розробці напрямів розвитку мотивації сучасного персоналу.

Детально розглянуто класифікацію і зміст методів мотивації праці, що можна застосовувати на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

У наступних розділах кваліфікаційної роботи бакалавра буде виконаний аналіз стану мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». Це дозволить сформулювати основні шляхи вдосконалення системи мотивації

праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЗАВОД ДОРОЖНІХ МАШИН»

2.1. Стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні

Машинобудівна галузь у багатьох країнах світу займає одне з центральних місць серед усіх сфер народного господарства. Водночас в Україні дана галузь зараз перебуває на етапі рецесії та не використовує повністю свій потужний потенціал. Одним з факторів, які здійснюють негативний вплив на машинобудівну галузь є стан економіки. Адже дана галузь є досить вразливою до впливу різних негативних макроекономічних процесів[109].

Як відомо наша держава на даний час переживає досить складний етап у своєму розвитку, що супроводжується веденням військових дій на території України, анексією Криму, поширенням пандемії коронавірусу тощо. Незважаючи на це машинобудівна галузь завжди відіграватиме важливе значення, оскільки вона обслуговує й інші галузі народного господарства. Так, кінцеві продукти машинобудівної галузі використовуються підприємствами інших галузей економіки[89,39].

Не існує жодного підприємства, у діяльності якого не використовувалися різні інструменти, засоби праці, устаткування, які є продуктами машинобудівних підприємств. Споживачами продукції машинобудівної галузі є як приватні домогосподарства, так і підприємства інших галузей народного споживання. З огляду на це доцільно глибоко проаналізувати сучасний стан розвитку машинобудівної галузі в нашій державі.

Користуючись офіційними статистичними даними за 2015-2019 рр. у таблиці 2.1 відобразимо кількість машинобудівних підприємств з їх розподілом на великі,

середні та малі.

Таблиця 2.1 – Кількість машинобудівних підприємств з їх розподілом на великі, середні та малі у 2013-2019 рр.

Роки	Кількість підприємств, одиниць	У тому числі					
		великі		середні		малі	
		одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
2013	5103	46	0,9	904	17,7	4153	81,4
2014	4460	33	0,8	786	17,6	3641	81,6
2015	4483	23	0,5	721	16,1	3739	83,4
2016	4209	19	0,4	718	17,1	3472	82,5
2017	4481	17	0,4	737	16,4	3727	83,2
2018	4703	25	0,5	737	15,7	3941	83,8
2019	4915	32	0,6	745	15,2	4138	84,2

Зменшення кількості підприємств відбулося у 2014 р. та 2016 р., протягом же інших аналізованих років спостерігається динамічне зростання кількості машинобудівних підприємств. Зменшення їх кількості у вищезазначені періоди часу зумовлені загальною економічною кризою в країні, яка вразила усі без винятку сектори національної економіки. До того ж у 2014 р. Україна втратила велику кількість машинобудівних підприємств через військові дії на сході Донбасі та анексію Криму [45,54,109].

Починаючи з 2017 р. відбувається поступове збільшення кількості машинобудівних підприємств і на кінець 2019 р. їх нараховується 4915 одиниць. Водночас рівня докризового 2013 р. не досягнуто. Примітно, що збільшення кількості машинобудівних підприємств відбувається переважно завдяки зростають малих підприємств. Тоді, як кількість великих підприємств зростає не високими темпами й у загальній частці вони складають менше 1 %. Така ситуація не сприяє зростанню внутрішнього валового продукту. Малі машинобудівні підприємства не в змозі виробляти та реалізовувати продукцію у великих обсягах.

На рисунку 2.1 наведемо динаміку кількості машинобудівних підприємств за 2013-2019 рр.

Як бачимо, темпи зростання кількості машинобудівних підприємств в Україні є не високими й починаючи з 2017 р. зменшуються. Перешкоджає розвитку даної галузі перш за все нестабільність економічної ситуації в країні.

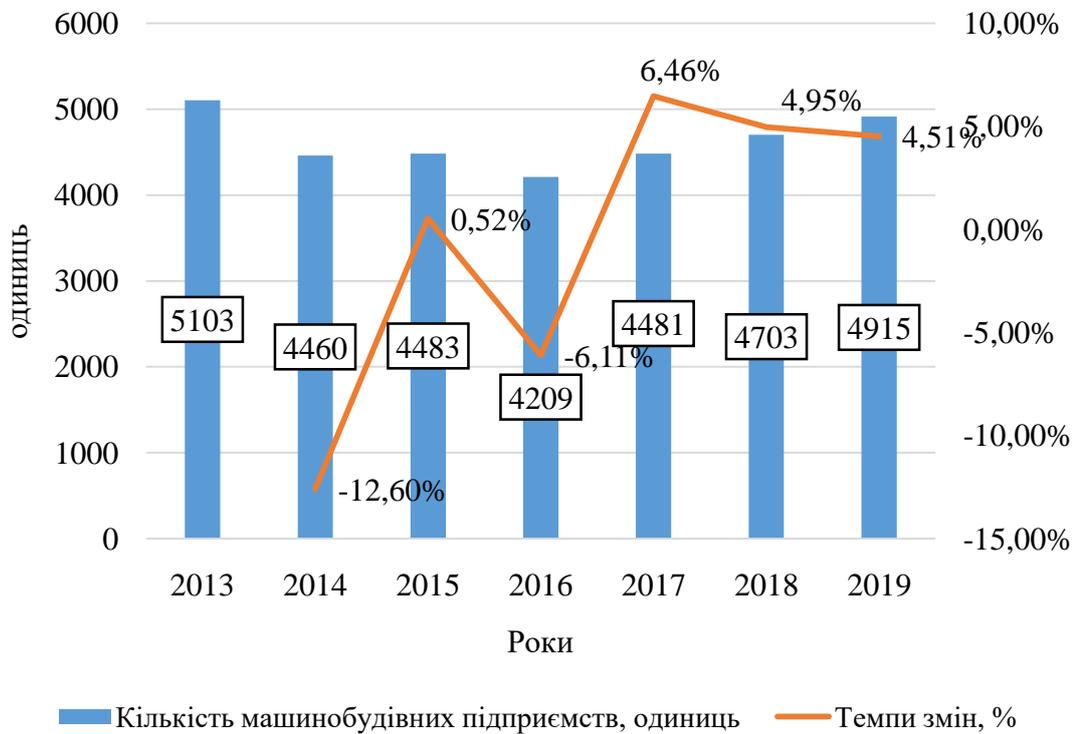


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості машинобудівних підприємств за 2013-2019 рр.

Далі слід провести аналіз обсягів реалізації продукції машинобудування за 2013-2019 рр. Дану динаміку відобразимо графічно на рисунку 2.2.

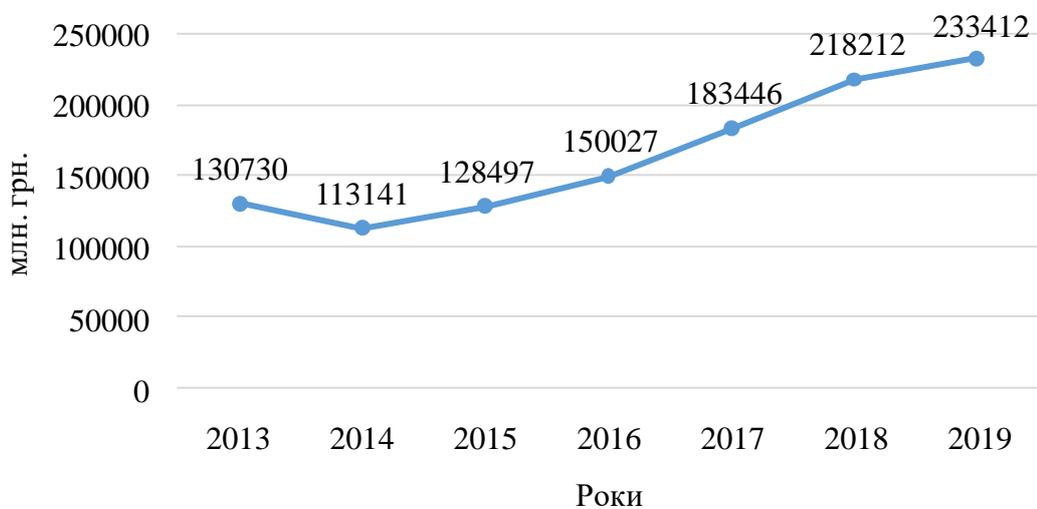


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів реалізації продукції машинобудування за 2013-2019 рр.

Збільшення обсягів реалізації продукції машинобудування обумовлено загальним зростанням потреб у цьому виді продукції. Частина продукції реалізовувалася підприємствам військової галузі, яка потребувала різного роду устаткування, запчастин, оптичної продукції тощо[25,53,92].

Також з розвитком ІТ сфери відбулося зростання обсягів реалізації електронної продукції. Структуру реалізації продукції машинобудування за 2019 р. відобразимо на рисунку 2.3.

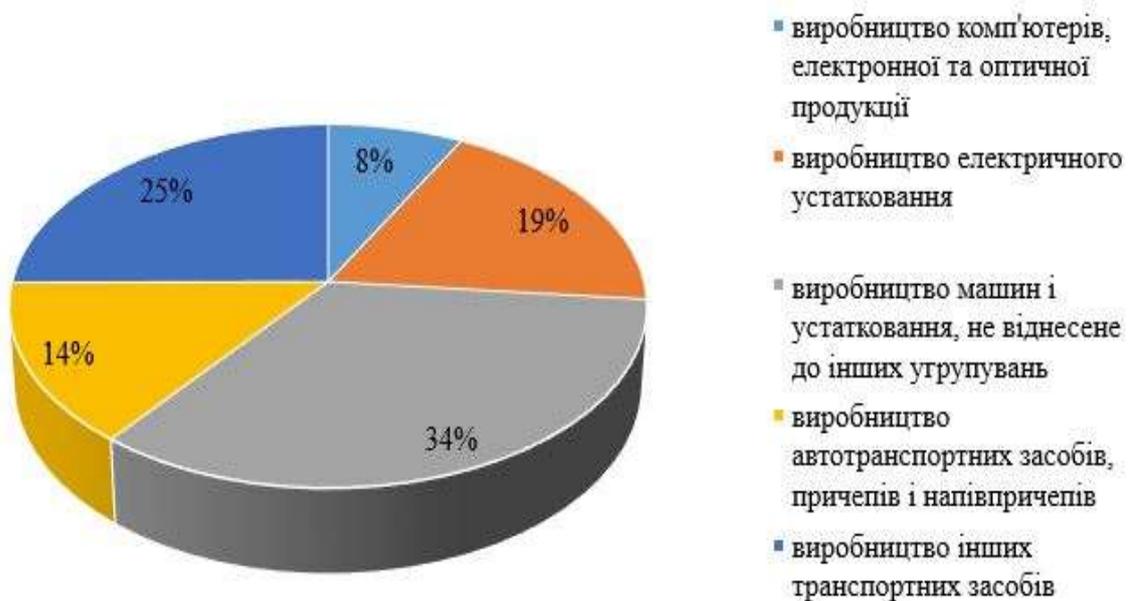


Рисунок 2.3 – Структура реалізованої продукції машинобудування за 2019 р.

Серед продукції машинобудування за часткою реалізованої продукції у 34% лідером є виробництво машин і устаткування. На виробництв електричного устаткування припадає 19 %, а не виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – 25 %. Виробництво автотранспортних засобів причепів і напівпричепів займає 14 % у структурі реалізованої продукції машинобудування. На виробництво інших транспортних засобів припадає 8 %[109].

Кінцева продукція машинобудування є досить багатогранною та включає різні різновиди продукції. Дедалі більшого поширення набуває електронна продукція, що зумовлено комп'ютеризацією усіх сфер національної економіки. У подальшому вбачається для машинобудівних підприємств перспективи щодо виробництва та реалізації саме електронної продукції[14,53].

Виходячи зі структури реалізованої продукції можемо констатувати, що споживачами машинобудівельної галузі є приватні домогосподарства, м'ясопереробні підприємства, компанії добувної галузі, організація ІТ сектору, військово-оборонна галузь тощо. Сьогодні продукція машинобудування поширена в усіх секторах національної економіки і попит на неї буде завжди існувати. Зазначимо, що у європейських державах світу на машинобудівну галузь припадає від 30 до 50 % загального обсягу реалізованої продукції галузями промисловості.

Варто зазначити, що на ринку машинобудівної продукції України існує досить велика конкуренція. Основними конкурентами ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» на українському ринку машинобудівної продукції є: ТОВ НВП «Херсонський машинобудівний завод», ПАТ «Сумське НВО», ТОВ «Машзавод», ПрАТ «Полтавамаш», ПрАТ «Барський машинобудівний завод» тощо.

Для підвищення ефективності діяльності машинобудівного комплексу та вирішення вищезазначених проблем важливим є проведення таких заходів[25]:

- поліпшення структури ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств, приведення її у відповідність до вимог часу;
- використання новітнього обладнання та технологій для проектування нової продукції, тобто прискорити інноваційних розвиток;
- створювати стратегічні альянси підприємств, що будуть виробляти високоефективну продукцію із застосуванням сучасних енерго- та ресурсозберігаючих технологій;
- шляхом налагодження зв'язків із закордонними компаніями та активізації зовнішньоекономічної діяльності українських машинобудівних компаній розвивати експортний потенціал галузі;
- поліпшити матеріально-технічне забезпечення підприємств, провести переоснащення машинобудівного комплексу;
- провести реконструкцію більшої частини машинобудівних підприємств та закриття тих, що є збитковими та нерентабельними.

Найбільш важливими завданнями для керівництва українських машинобудівних підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища є

впровадження сучасних методів управління, зміна наявної стратегії розвитку, реалізація політики диверсифікації сфер діяльності, розширення номенклатури та асортименту продукції [98].

2.2. Організаційно-правові основи функціонування ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин» (далі за текстом – Товариство,) створене згідно з рішенням Фонду державного майна України від 7 квітня 1994 року (наказ №23-АТ) шляхом перетворення державного підприємства «Кременчуцький завод шляхових машин ім. В.І. Леніна» на «Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцькі дорожні машини», яке у 2000 році було перейменоване у «Відкрите акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин» [118].

З метою приведення Статуту у відповідність до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 року, № 514-VI (зі змінами та доповненнями), та згідно з рішенням загальних зборів акціонерів (протокол від 2 квітня 2011 року) Товариство перейменоване з «Відкритого акціонерного товариства «Кременчуцький завод дорожніх машин» на «Публічне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин». Згідно з рішенням загальних зборів акціонерів з 1 вересня 2017 р Товариство змінило тип на Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин». код за ЄДРПОУ – 05762565.

Товариство вільно здійснює власну діяльність за усіма напрямками (виробничою, торговельною, соціальною тощо) відповідно до вимог діючого законодавства України, цього Статуту, а також інших внутрішніх документів Товариства [118].

Товариство знаходиться за адресою: пр.Свободи,4., 39600, Україна, Полтавська обл., Кременчуцький р-н, м.Кременчук.

Телефон та факс: (0536) 76-51-35, (0532) 50-14-25.

Адреса електронної пошти: aktsioner@kredmash-zavod.com

Товариство є юридичною особою та правонаступником всіх прав та

обов'язків «Відкритого акціонерного товариства «Кременчуцький завод дорожніх машин», вільно здійснює власну діяльність за усіма напрямками (виробничою, торговельною, соціальною тощо) відповідно до вимог діючого законодавства України [118].

Товариство може створювати на території України та/або за її межами філії, представництва, відокремлені підрозділи, бути засновником (учасником, акціонером) будь-яких юридичних осіб, а також входити до складу об'єднань юридичних осіб в порядку, передбаченому чинним законодавством та Статутом.

Предметом діяльності Товариства є (рис. 2.4) [82]:

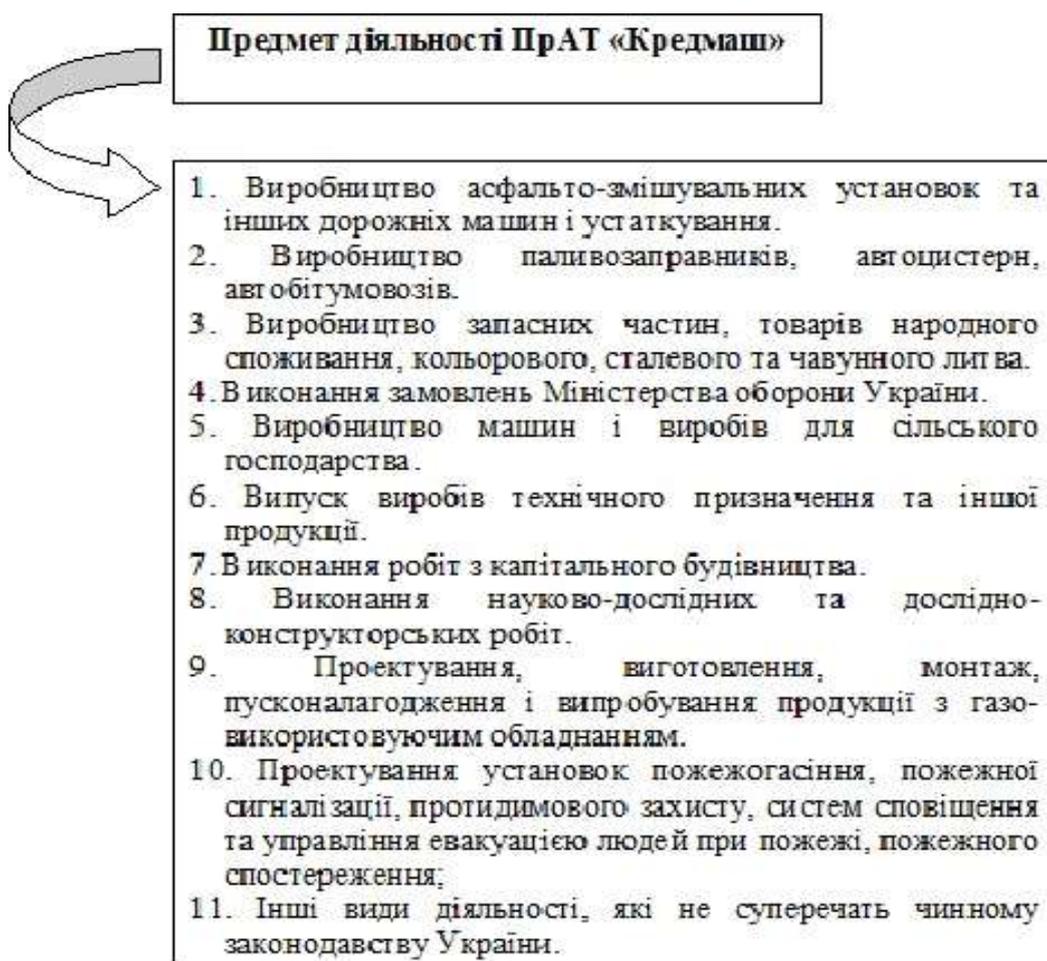


Рисунок 2.4 – Предмет діяльності ПрАТ «Кредтмаш»

ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» має самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки в установах банків, круглу печатку та кутовий штамп зі своєю повною назвою, емблему, фірмовий бланк, знаки для товарів і послуг (торговельні марки) та інші атрибути, притаманні юридичній

особі згідно з чинним законодавством.

Статутний капітал Товариства становить 8542975 грн. Статутний капітал поділено на 341719 простих іменних акцій номінальною вартістю 25 грн. кожна.

ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин («Кредмаш »)» є провідним виробником асфальтозмішувальних установок і запасних частин до них.

Щорічно ПрАТ «Кредмаш» розширює номенклатуру продукції, що випускається. Так, протягом останніх двох років завод освоїв серійний випуск принципово нових продуктів – асфальтозмішувальних установок КДМ 206 (160 т / год) і КДМ 208 (80 т / год), виготовлених відповідно до вимог і стандартів Євросоюзу.

Основними видами продукції, що виробляє ПрАТ «Кредмаш» є асфальто-, ґрунто- та бетонозмішувальні установки різних модифікацій (29,8% від обсягу виробництва) та запасні частини, вули та агрегати до будівельно-дорожньої техніки (60,3% від обсягу виробництва). В незначних обсягах виробляються товари народного споживання, литво, інші види продукції (9,9%) [118].

Реалізовано за 2020 рік 26 асфальто та ґрунтозмішувальних установок, середня ціна реалізації склала 12 432,6 тис.грн; також запасних частин до будівельно-дорожньої техніки на суму 304 250,9 тис.грн; вузлів та агрегатів до будівельно-дорожньої техніки на суму 344 260,9 тис.грн. Загальна сума реалізації склала за 2020 рік 1 080 077,4 тис.грн.

Основна продукція ПрАТ «Кредмаш» реалізується як за прямими договорами, так і через дилерську мережу. Основними споживачами є дорожньо – будівельні обласні та районні організації та фірми, які спеціалізуються на експлуатації, ремонті та будівництві автомобільних доріг[118].

З метою зменшення впливу сезонних змін, збільшується виготовлення дорожньої техніки у весняно-осінній період, запасних частин та товарів народного споживання - у літній.

За 2020 рік за межі України поставлено продукції на суму 661 738,4 тис.грн. (61,3% від загального обсягу реалізованої продукції). Основними конкурентами є: Ammann, Teltomat, Lintec (Німеччина); Mavini, Bernandi, Sim (Італія); Askom (Чехія); Amomatik (Фінляндія) та ін. З метою розширення ринків збуту, емітентом впроваджуються нові модифікації установок різної продуктивності, оснащені

рукавними фільтрами, мікропроцесорною системою керування, для роботи на газоподібному та рідкому паливі. Отримання декларацій відповідності вимогам технічних регламентів Євразійського економічного союзу надає можливість реалізації продукції в країни дальнього зарубіжжя Азії та Близького Сходу.

Основними постачальниками матеріалів, сировини та комплектуючих виробів є українські компанії. З країн Європи через офіційних представників, розташованих на території України надходить незначний обсяг комплектуючих виробів [118].

Основними постачальниками ПрАТ "Кредмаш" є:

- ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ" м. Київ (профільний, листовий металопрокат);
- ТОВ "КДМ ІНВЕСТ" м. Кременчук (лакофарбові вироби, дріт зварювальний);
- ТОВ "ТАКТ" м. Дніпро (круглий металопрокат);
- ТОВ "ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ ПРОММЕТИЗ" м. Кременчук (метизна продукція);
- ТОВ "БЮРТ-УКРАЇНА" м. Київ (метизна продукція);
- ЧП "Аконіт ДС" м. Київ (круглий металопрокат);
- ТОВ "АВ метал груп" м. Дніпро (круги, профільний металопрокат);
- ТОВ "Нива Запчастина" м. Харків (фенопласт);
- ТОВ "СВ-Альтера" м. Київ (електрообладнання);
- ПрАТ НТЦ "Інформсистеми" м. Кременчук (МСУ, пальники);
- ТОВ ВКП "Патрія" м. Дніпро (пальники);
- ВАТ "ВАМ "Україна" м. Київ (шнеки);
- ТОВ "ТЕРМАСТІЛ" ЛСТК м. Полтава (балки зварні);
- ТОВ "Камоцци" м. Київ (пневмообладнання);
- ТОВ "Солід Групп" м. Харків (мотор-редуктори);
- ТДВ "Червоноградський завод металокопункцій" м. Червоноград (решітковий настил);
- ТОВ "С-Тех" м. Київ (мотор редуктори, вібратори, двигуни);
- ТОВ "ТБ ІРБІС" м. Харків (підшипники, мотор-редуктори) [118].

Частина комплектуючих виробів постачаються з підприємств України:

м.Київ, м. Харків, м. Дніпро, м. Умань, м. Камінець-Подільський, м. Полтава, м. Біла Церква, м. Запоріжжя, м. Переяслав-Хмельницький, м. Нова Каховка та ін.

Ряд матеріалів та комплектуючих виробів підприємство імпортувало із-за меж України:

- тканина фільтрувальна для рукавних фільтрів - Німеччина;
- кільця з чорних металів - ВАТ "ЄВРАЗ Нижнє-Тагільський меткомбінат" м. Нижній Тагіл ;
- частково листовий металопрокат - ВАТ "Новолипецький меткомбінат" м. Липецьк;
- теплогенератори - Чехія (підприємство в Італії "MASSENZA");
- S.T.M.S.p.A.Italy - Італія (мотор редуктори).

Постачання матеріально-технічних ресурсів в цілому було своєчасним та повністю забезпечувало потреби виробництва[118].

Ціни на матеріали та комплектуючі вироби на кінець року збільшились від 5 до 15%. У 2018 році виготовлена перша асфальтозмішувальна установка КДМ 205 продуктивністю 200 т/год. На таку техніку є попит, адже масштаби дорожнього будівництва в Україні зростають.

У найближчій перспективі планується виробництво установки КДМ 207 продуктивністю 60 т/год та установка КДМ 210 продуктивністю 240 т/год. Величезну роль у збільшенні обсягів продажів грає наявність розгалуженої мережі регіональних представників (дилерів), яких тільки в країнах СНД налічується більше двадцяти.

Результати аналізу обсягів реалізованої продукції підприємства представлені в таблиці 2.2[118].

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності підприємства за 2018-2020 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2020 до 2018		2020 до 2019	
	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі

Установки асфальто- та ґрунтозмішувальні	694549,3	65	360307,8	37,45	323247,6	29,93	-371301,70	-35,07	-37060,2	-7,52
Запасні частини, вузли та агрегати до будівельно-дорожньої техніки	268541	25,1	494 355,40	51,38	648511,8	60,04	+379970,8	+34,94	+154156,4	+8,66
Товари народного споживання	89719,6	8,4	93423,3668	9,71	106927,663	9,90	17208,06	+1,50	+13504,3	+0,19
Інші види продукції	15842,6	1,5	14049,03	1,46	1390,34	0,13	-14452,26	-1,37	-12658,7	-1,33
Установки асфальто- та ґрунтозмішувальні	1068652,5	100	962135,6	100	1080077,4	100,00	11424,9	-	+117941,8	-

У порівнянні 2020 роком з 2018 роком найбільше збільшилася реалізація запасних частини, вузли та агрегатів до будівельно-дорожньої техніки на 379970,8 тис. грн. (34,94%), що не можна сказати про установки асфальто- та ґрунтозмішувальні, зменшення відбулося на 371301,7 тис.грн (35,07%).

Якщо порівнювати 2020 рік з 2019 роком то найбільша частка виробництва припадає на реалізацію запасних частини, вузли та агрегатів до будівельно-дорожньої техніки, збільшення відбулося на 154156,4 тис.грн (8,66%), а от реалізація установок асфальто- та ґрунтозмішувальні зменшилось на 37060,2 тис.грн (7,52%).

Організаційна структура управління ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» зображена на рисунку 2.5.

Вищим органом управління Товариства є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління.

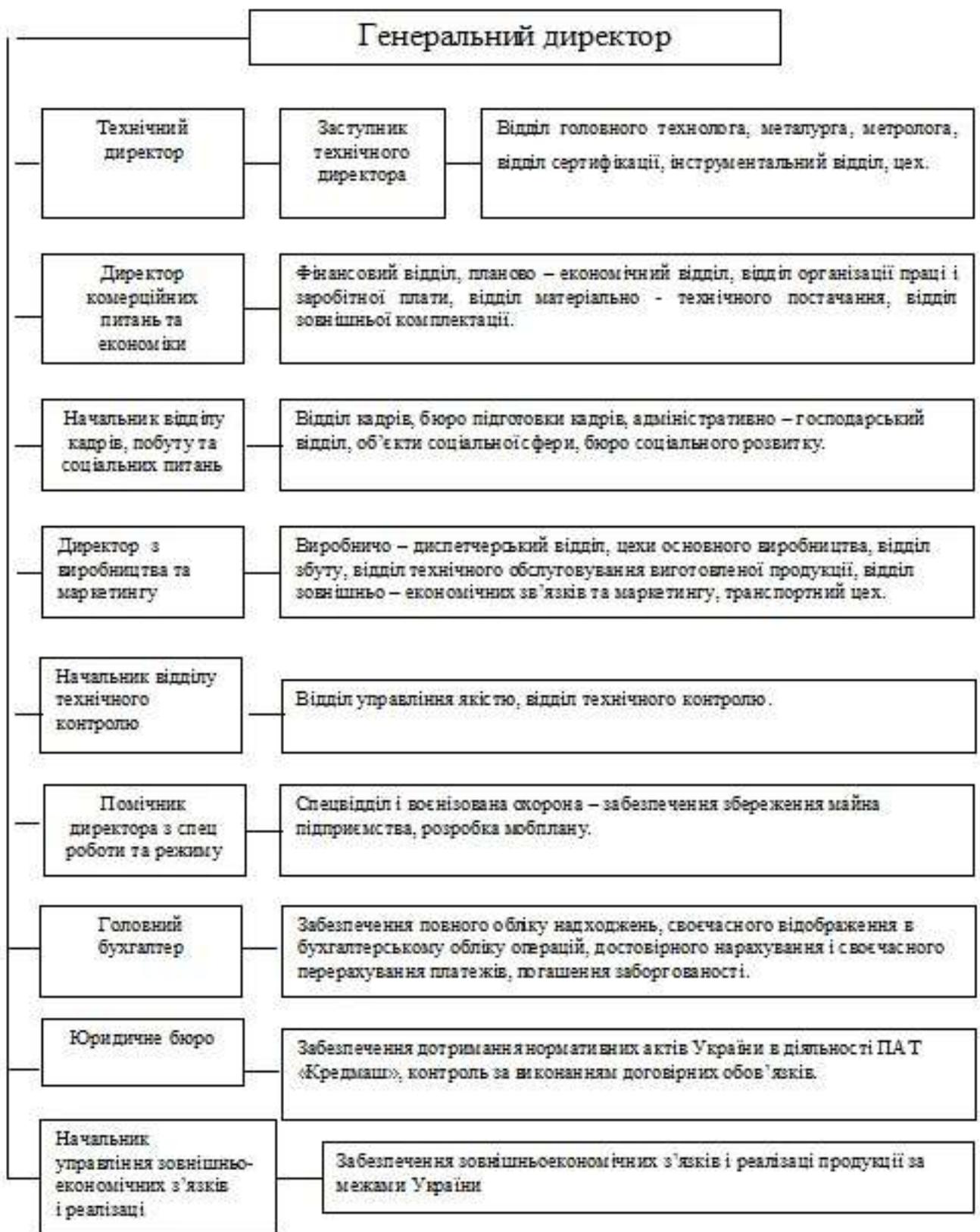


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Виконавчим органом Товариства, який керує поточною діяльністю є Голова наглядової ради – Президент та Голова правління-Генеральний директор. Керівники Товариства призначаються Зборами Учасників і є підзвітним Зборам Учасників.

Генеральний директор Товариства розробляє та затверджує поточні плани діяльності Товариства і заходи, що є необхідними для вирішення його завдань.

Товариство має право здійснювати будівництво житла, дитячих дошкільних и шадів, об'єктів соціально-культурного, побутового призначення за рахунок власних та іє н і їх коштів, а також орендувати їх, брати дольову участь у їх спорудженні.

Отже, на підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління. Лінійно-функціональна організаційна структура управління є найбільш поширеною на підприємствах, які, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Вона базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Застосування такої організаційної структури управління найбільш доцільне в умовах масового виробництва зі сталим асортиментом продукції, незначних еволюційних змін технології виробництва продукції.

2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства

Для розрахунків основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» використовувалась фінансова та статистична звітність за 2018-2020 роки.

Основні фінансові та економічні показники діяльності підприємства наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

№	Показники	Одиниці виміру	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення			
						2020 до 2018 р		2020 до 2019 р	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	6	7	8	9	10	11	12
1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	650733,00	625240,50	606263,00	-44470,00	-6,83	-18977,50	-3,04
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	431411,50	458229,50	488029,50	+56618,00	+13,12	+29800,0	+6,50
1.3	Основні засоби								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	234411,00	242529,00	234572,00	+161,00	+0,07	-7957,00	-3,28
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	132483,00	145603,00	144607,00	+12124,00	+9,15	-996,00	-0,68
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	216754,00	238470,00	238550,50	+21796,50	+10,06	+80,50	+0,03
1.4	Нематеріальні активи								
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	3644,00	7763,00	7334,00	+3690,00	+101,26	-429,00	-5,53
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	1781,00	2087,00	2449,00	+668,00	+37,51	+362,00	+17,35
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	3282,00	5703,50	7548,50	+4266,50	+130,00	+1845,00	+32,35
1.5	Оборотні активи								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	570116,00	460936,00	540498,00	-29618,00	-5,20	+79562,00	+17,26
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	77560,00	135041,00	86290,00	+8730,00	+11,26	-48751,00	-36,10
1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	348931,00	202646,00	244171,00	-104760,00	-30,02	+41525,00	+20,49
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	143625,00	123249,00	210037,00	+66412,00	+46,24	+86788,00	+70,42
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	551201,50	515526,00	500717,00	-50484,50	-9,16	-14809,00	-2,87
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	чол.	2082	1970	1851	-231	-11,10	-119	-6,04
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	чол.	1845	1745	1640	-205	-11,11	-105	-6,03
2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1074933,00	970004,00	1086774,00	+11841,00	+1,10	+116770,0	+12,04
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1068665,20	962135,60	1080077,40	+11412,20	+1,07	+117941,8	+12,26
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	1 066 499,60	961 259,20	1086245,90	+19746,30	+1,85	+124986,7	+13,00
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	898427,00	828677,00	934248,00	+35821,00	+3,99	+105571,0	+12,74

Продовження таблиці 2.3

2.5	Валовий прибуток	тис. грн.	176506,00	141327,00	152526,00	-23980,00	-13,59	+11199,00	+7,92
2.6	Прибуток від операційної	тис. грн.	77896,00	48309,00	60734,00	-17162,00	-22,03	+12425,00	+25,72

	діяльності								
2.7	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	79534,00	36702,00	84649,00	+5115,00	+6,43	+47947,00	+130,64
2.8	Чистий прибуток	тис. грн.	64883,00	29765,00	69136,00	+4253,00	+6,55	+39371,00	+132,27
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	286153,60	255713,50	327964,00	+41810,40	+14,61	+72250,50	+28,25
3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ									
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	512,25	487,95	586,84	+74,60	+14,56	+98,89	+20,27
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	578,05	550,79	662,35	+84,30	+14,58	+111,56	+20,25
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	11,45	10,82	14,77	+3,31	+28,91	+3,95	+36,50
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,57	0,60	0,62	+0,05	+9,08	+0,02	+2,68
3.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,088	0,043	0,022	-0,066	-75,15	-0,021	-49,37
3.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,006	0,010	0,001	-0,005	-87,79	-0,010	-93,37
3.8	Фондовіддача	грн./грн.	4,92	4,03	4,55	-0,37	-7,45	+0,52	+12,96
3.9	Фондоозброєність у праці працівників	тис. грн./чол.	104,11	121,05	128,88	+24,77	+23,79	+7,83	+6,46
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,95	1,88	2,17	+0,22	+11,30	+0,29	+15,35
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	185	191	166	-19	-10,15	-25	-13,31
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./грн.	1,65	1,55	1,79	+0,14	+8,52	+0,24	+15,55
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	28,75	13,43	12,79	-15,96	-55,51	-0,64	-4,77
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	13	27	28	+16	+124,77	+1	+5,01
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	3,27	3,52	4,86	+1,60	+48,82	+1,35	+38,31
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	110	102	74	-36	-32,80	-28	-27,70
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	123	129	102	-20	-16,71	-27	-20,91
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ									
4.1	Рентабельність продажу	%	7,40	3,78	7,79	+0,39	+5,27	+4,01	+105,86
4.2	Рентабельність активів	%	12,22	5,87	13,96	+1,74	+14,24	+8,09	+137,86
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	15,04	6,50	14,17	-0,87	-5,81	+7,67	+118,09

Провівши розрахунок економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки можемо зробити наступні висновки.

Середня вартість сукупного капіталу у 2020 році зменшилась порівняно з 2018 роком на 6,83%, власного – зросла на 13,12%; у порівнянні із 2019 роком – на 3,04% та 6,50% відповідно (рис. 2.6).

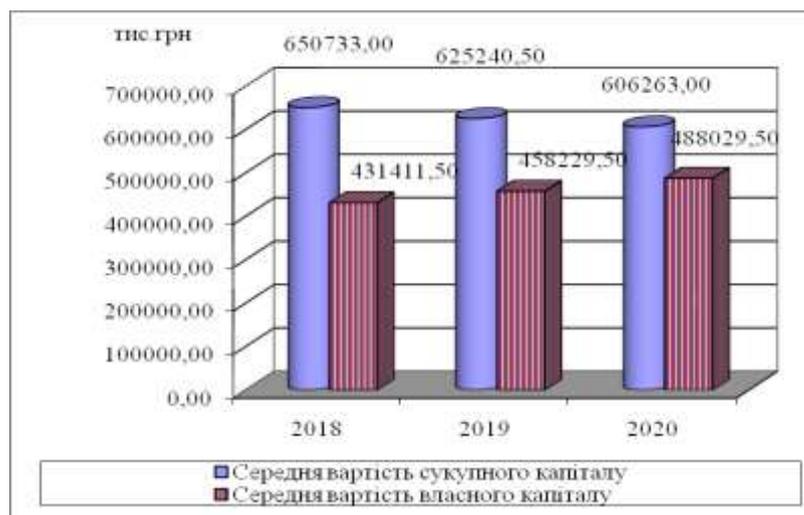


Рисунок 2.6 – Динаміка власного та сукупного капіталу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Ресурси ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки склали основні засоби, нематеріальні активи, оборотні активи та персонал. Середньорічна вартість основних засобів протягом 2018-2020 років має динаміку до зростання (рис. 2.7).

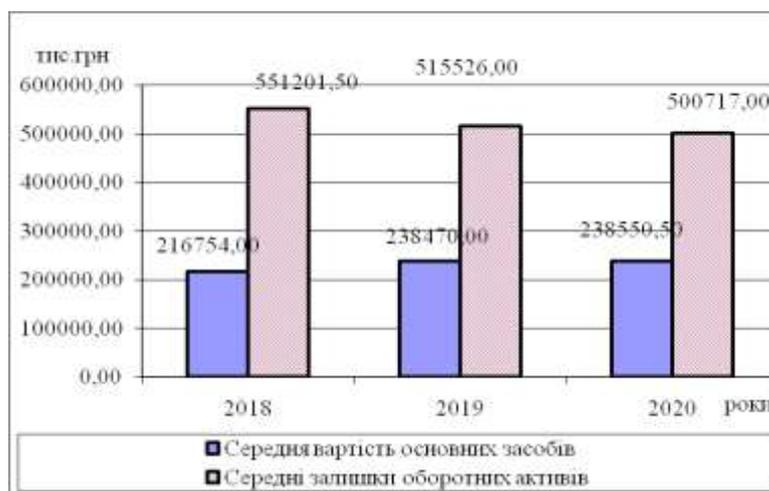


Рисунок 2.7 – Динаміка середньої вартості основних засобів та оборотних активів на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Оборотні активи підприємства мають динаміку до зменшення. За 2018-2020 роки відбулося зменшення середніх залишків оборотних засобів на 9,16%.

Спостерігається зменшення середнього періоду обороту оборотних засобів, що свідчить про те, що скорочується операційний цикл, гроші обертаються

швидше. Так, у 2020 році проти 2018 року скорочення склало 10,15%, тобто на 19днів.

Вартість нематеріальних активів протягом досліджуваного періоду на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки зростає (рис. 2.8).

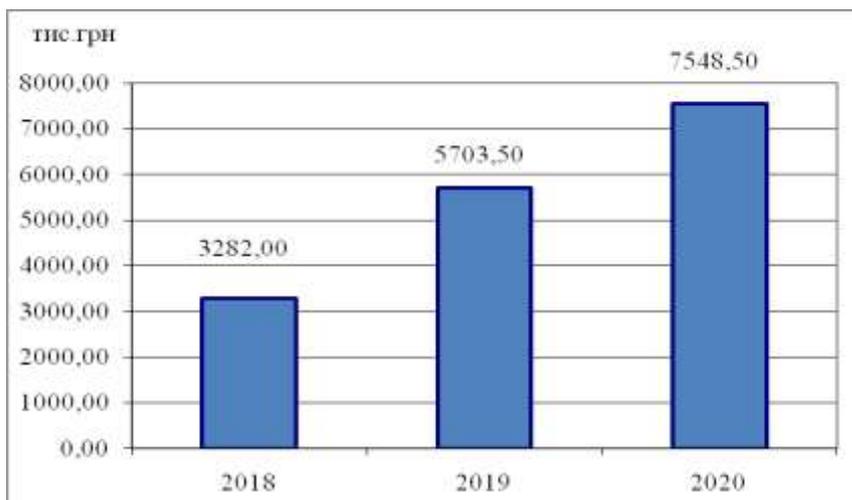


Рисунок 2.8 – Динаміка середньої вартості нематеріальних активів на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 році зменшилась на 231 особу у порівнянні із 2018 роком, та у 2019 році – на 119 осіб проти попереднього періоду. За три роки скорочення чисельності склало 11,10%.

Проаналізувавши динаміку економічних показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки, можна зробити висновок, що у 2020 році підприємство отримало чистий дохід у розмірі 1086774 тис. грн., що на 11841 тис. грн. (1,10%) більше ніж у 2018 році, та на 116770 тис.грн (12,04%) ніж у 2019 році (рис. 2.9).

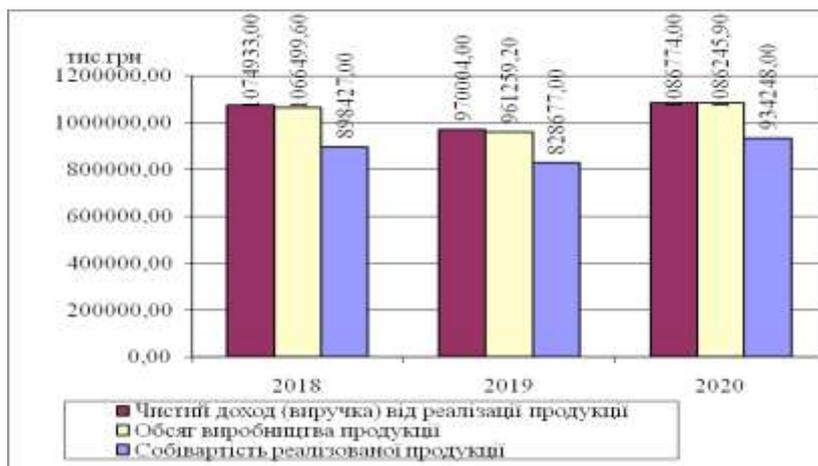


Рисунок 2.9 – Динаміка економічних показників діяльності
 ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Обсяг виробництва у вартісних показниках має динаміку до зростання протягом досліджуваного періоду. Дана динаміка є позитивною.

Протягом 2018-2020 років спостерігається зменшення валового прибутку на 13,59%, прибутку від операційної діяльності – на 22,03%. Це відбулося переважно через зменшення даних показників у 2019 році. Прибуток від звичайної діяльності та чистий прибуток має динаміку до збільшення (рис. 2.10). В цілому діяльність ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за досліджуваний період характеризується як прибуткова.

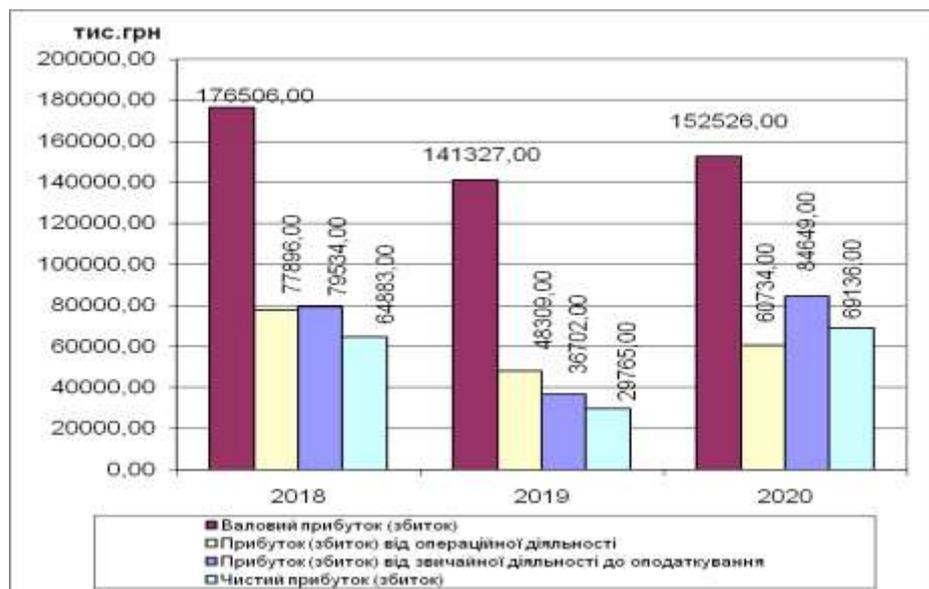


Рисунок 2.10 – Динаміка фінансових результатів діяльності
 ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Проаналізуємо показники ефективності використання ресурсів на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки. Основні засоби за цей період мають високий рівень зносу, який коливався в межах 57% - 862%, причому прослідковується негативна динаміка до зростання даного показника.

Показники фондівдачі свідчать про те, що протягом 2018 року на одну гривню основних фондів припадає 4,92 грн реалізованої продукції і є найвищим за три роки. У 2019 році цей показник склав 4,03 грн./грн., у 2020 році – 4,55 грн./грн. (рис. 2.11). Така динаміка є негативною і свідчить про зниження ефективності

використання основних засобів товариства.

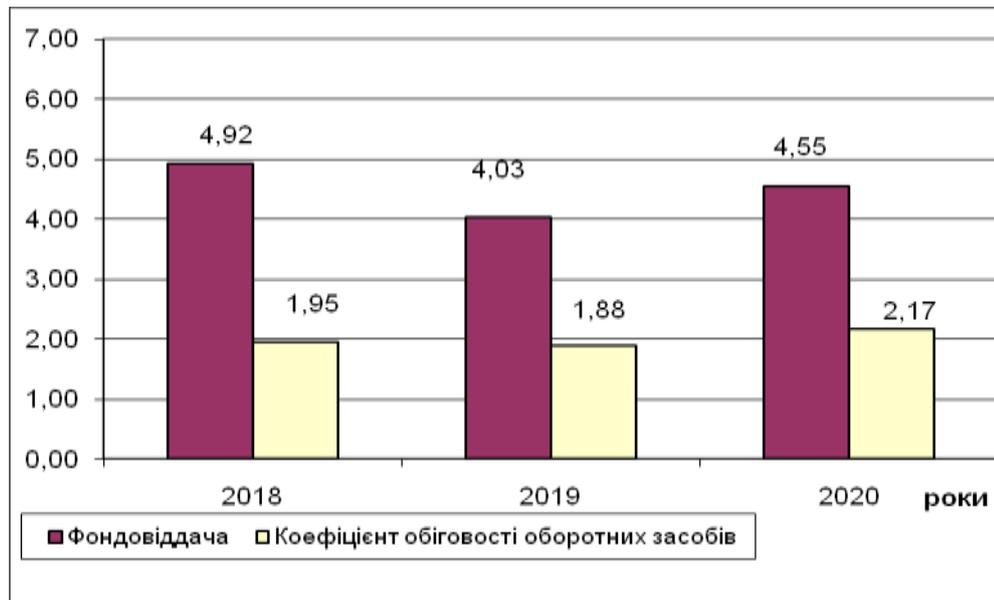


Рисунок 2.11 – Динаміка фондовіддачі та коефіцієнта обіговості оборотних засобів на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 рік

Аналіз коефіцієнта фондоозброєності праці показує, що у 2020 році на одного працівника підприємства припадає 128,88 тис.грн. основних фондів, при цьому присутня тенденція зростання даного показника протягом трьох років. При такому високому рівні фондоозброєності і низькому рівні фондовіддачі стає питання про ефективність використання основних засобів.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів за досліджуваний період поступово зростає і у 2020 році складає 2,17 обороти, що на 11,30% вище, ніж у 2018 році (рис. 2.11).

Мета господарської діяльності досліджуваного товариства – отримання прибутку. Проаналізуємо показники рентабельності за три роки.

Динаміка показників рентабельності на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки зображена на рисунку 2.12.

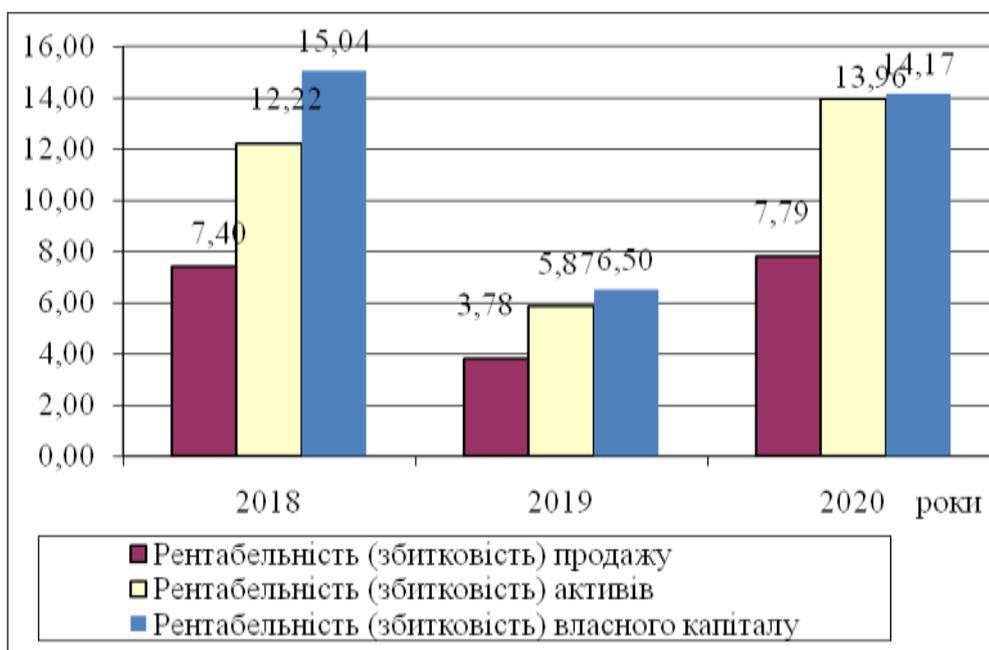


Рисунок 2.12 – Динаміка показників рентабельності на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки, %

Аналіз фінансових та економічних показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки дозволив зробити наступні висновки. ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» працює ефективно, отримує прибутки та є рентабельним. Середньооблікова чисельність працівників скорочується протягом трьох років. Відмічається високий рівень морально та фізичного зносу основних засобів, що може впливати на ефективність їх використання, яка знизилась протягом 2018-2020 років. Придбання та оновлення основних засобів (верстатів, обладнання) здійснюється тільки за власний рахунок. За звітній рік загальна сума інвестицій у виробництво склала 14 694,0 тис. грн. На 2021 рік заплановано придбання обладнання замість фізично та морально зношеного на суму 25493,5 тис.грн. Забезпечення власними обіговими коштами на підприємстві здійснювалось за рахунок коштів, які надійшли від реалізації продукції власного виробництва. Так у 2020 році реалізовано продукції на загальну суму 1 080 077,4 тис.грн.

Продуктивність праці у вартісних показниках зростає. Собівартість продукції зросла у 2020 році. Зростання собівартості продукції має негативний характер, збільшує витрати підприємства і зменшує прибуток, якщо воно виникло не через збільшення обсягу випуску продукції.

Аналізуючи фінансові результати ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» із врахуванням тенденції розвитку машинобудівної галузі загалом, можна зробити висновок, що підприємство має схожу тенденцію у динаміці цих показників, тому причинами нестабільної роботи ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» є не лише проблеми на самому підприємстві, але й, у машинобудівної галузі та економіці України в цілому.

На діяльність товариства впливають політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та екологічні фактори.

Політика підприємства, щодо фінансування діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» направлена на поліпшення основних показників фінансового стану, забезпечення власними обіговими коштами та їх збереження[118].

Основними напрямками поліпшення роботи підприємства є зменшення дебіторської заборгованості та незавершеного виробництва, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції та більш ефективного використання обігових коштів.

Основними проблемами, які впливають на діяльність товариства є вплив економічної та політичної ситуації в країні, що негативно позначилася на діяльності підприємства, і призвело до нестабільної його роботи. А саме, відбулося значне скорочення ринків збуту, відсутність замовлень на продукцію, низька купівельна спроможність населення.

Так, у 2020 році продовжувалась дія заборони урядом Російської федерації на постачання повнокомплектних асфальтозмішувальних установок з бітумним господарством на територію Росії та транзит їх в Казахстан. Але, в той же час значно збільшився обсяг виготовлених запасних частин, вузлів та агрегатів до будівельно-дорожньої техніки, що пов'язане з виконанням прийнятої урядом України програми з дорожнього будівництва[118].

Проводились роботи з поліпшення якості, технічного рівня, модернізації продукції, що виготовляється, а також з випробування дослідних зразків в 2020 році. Сума витрат на дослідження та іновації за 2020 рік склала 2801,0 тис. грн.

Щодо перспектив розвитку товариства: у 2021 році не планується суттєвого розширення виробництва. Збільшення обсягів виробництва планується за рахунок

виготовлення нових модифікацій асфальтозмішувальних установок та освоєння нових видів продукції для дорожнього будівництва. Вони розробляються відповідно до нової редакції Євростандартів, що надасть можливість для подальшого просування її на внутрішньому та зовнішньому ринках дорожньої техніки[118].

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

Згідно Закону України «Про охорону праці», «охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності»[2].

Ефективним методом організації охорони праці в установі є системний підхід, тобто об'єднання розрізнених заходів з охорони праці в єдину систему цілеспрямованих дій на всіх рівнях і стадіях управління виробництвом шляхом створення і забезпечення функціонування системи управління охороною праці.

Система управління охороною праці (далі СУОП) – підсистема єдиної системи управління виробництвом, яка контролює показники безпеки та охорони управління виробництвом, аналізує стан охорони праці, забезпечує прийняття, підготовку і реалізацію рішень, які спрямовані на збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

До основних принципів функціонування СУОП на підприємстві належать:

- зв'язок процесу виробництва з рівнем забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці;
- виконання трудової і технологічної дисципліни працівниками підприємства;
- діяльність органів управління охороною праці підприємства спільна з метою виконання заходів по створенню безпечних і здорових умов праці;
- обов'язкова економічна зацікавленість роботодавця і працівника у поліпшенні безпечних і нешкідливих умов праці.

Головною метою управління охороною праці є створення здорових, безпечних і високопродуктивних умов праці, покращення виробничого побуту,

запобігання травматизму і профзахворюванням [108].

Система управління охороною праці створюється суб'єктом господарювання і має передбачати підготовку, прийняття та реалізацію завдань щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності найманих працівників у процесі їх трудової діяльності [108].

Суб'єктом управління в системі управління охороною праці підприємства є роботодавець, а в цехах, на виробничих дільницях і в службах – керівники відповідних структурних підрозділів і служб. Об'єктом управління в системі управління охороною праці підприємства є діяльність структурних підрозділів та служб підприємства щодо забезпечення безпечних і здорових умов праці на робочих місцях, виробничих дільницях, у цехах та на підприємстві в цілому [108].

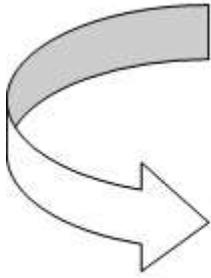
Відповідно до «Типового положення про службу охорони праці», на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб роботодавець створює службу охорони праці.

На підприємстві з кількістю працюючих менше 50 осіб функції служби охорони праці можуть виконувати в порядку сумісництва (суміщення) особи які мають відповідну підготовку.

На підприємстві з кількістю працюючих менше 20 осіб для виконання функцій служби охорони праці можуть залучатися сторонні спеціалісти на договірних засадах, які мають виробничий стаж роботи не менше трьох років і пройшли навчання з охорони праці.

На даному підприємстві на кінець 2019 року кількість постійних працівників складає 20 осіб, тому службу з охорони праці не утворювали.

Так як на підприємстві ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» середньооблікова чисельність працівників склала: у 2018 році – 2082 осіб.; у 2019 році – 1970 осіб.; у 2020 році – 1851 осіб, тому за наказом керівника створено службу з охорони праці. Основні завдання служби охорони праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» представлено на рисунку 2.13.



**Основні завдання служби охорони праці на ПрАТ
«Кременчуцький завод дорожніх машин»**

1. Забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель та споруд.
2. Забезпечення працюючих засобами індивідуального та колективного захисту.
3. Професійні підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці.
4. Вибору оптимальних режимів праці та відпочинку працюючих.
5. Організація професійного добору виконавців для визначених видів робіт.
6. Розробка нових, перегляду або відміни чинних нормативних актів з охорони праці.
7. Забезпечення працюючих необхідними умовами праці та відпочинку згідно з нормами.

Рисунок 2.13 – Основні завдання служби охорони праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

На ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» використовують найману працю, тому витрати на охорону праці становлять не менше 0,5 відсотка від суми фонду оплати праці на підприємстві.

Виходячи з цієї нормативної величини на підприємстві виділяються кошти на поліпшення умов праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз коштів, які виділялися на поліпшення умов праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2018-2020 роках

Плановий рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2018	286153,60	1430,77
2019	255713,50	1278,57
2020	327964,00	1639,82

Тобто витрати на охорону праці у період 2018-2020 роки збільшились на 14,61%(рис. 2.14).

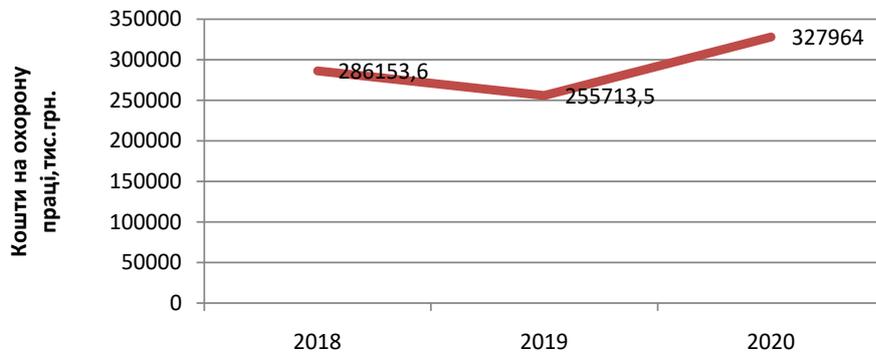


Рисунок 2.14 – Фінансування охорони праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2018-2020 роках

Облік і аналіз виробничого травматизму та професійної захворюваності на підприємств. За досліджуваний період 2018-2020 роки на підприємстві ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» випадків виробничого травматизму та професійної захворюваності зафіксовано не було.

Роботодавець повинен організовувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій відповідно до положення, що затверджується Кабінетом Міністрів України за погодженням з всеукраїнськими об'єднаннями профспілок [2].

Основними заходами, які зменшують або попереджають травматизм при роботі на ділянці є автоматизація та механізація технологічних процесів (рис. 2.15).

Навчання з питань охорони праці. Працівники під час прийняття на роботу і в процесі роботи проходять на підприємстві за рахунок роботодавця: інструктажі, навчання та перевірку знань з питань охорони праці, навчання з надання першої допомоги потерпілим від нещасних випадків, навчання з правил поведінки у разі виникнення аварії.

Комісією, яка утворюється за наказом керівника, проводиться перевірка знань з питань охорони праці на підприємстві для всіх працівників.

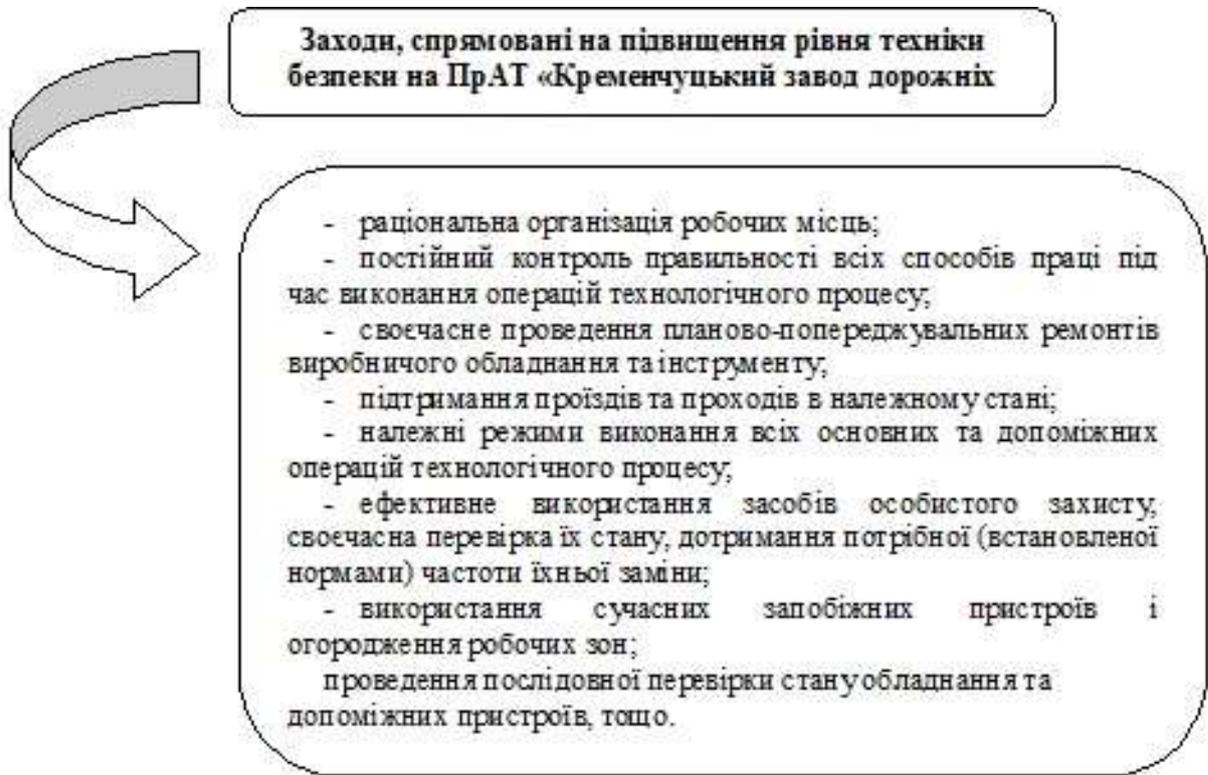


Рисунок 2.15 – Заходи, спрямовані на підвищення рівня техніки безпеки на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Основні вимоги до обладнання робочих місць і умов праці. Основними напрямками в організації робочих місць вважають:

- ефективно розміщення устаткування, оснащення, предметів праці;
- раціональну спеціалізацію;
- освітлення робочої площі;
- обслуговування;
- умови безпечної й високопродуктивної праці.

Вимоги із пожежної безпеки на підприємстві. Залежно від особливостей виробничого процесу, крім загальних вимог пожежної безпеки, здійснюються спеціальні протипожежні заходи для окремих видів виробництв, технологічних процесів та промислових об'єктів. З метою протипожежної профілактики на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» розробляються заходи, спрямовані на попередження пожеж, перекриття шляхів розповсюдження вогню, забезпечення швидкої та безпечної евакуації людей та майна з приміщення.

Оцінка економічної ефективності СУОП.

Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 234 чоловік на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 10 ,після проведення заходів 7;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 9 , після 6;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 4 , після - 2;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 18, після 11;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 7, після 5;

Розв'язання:

Визначимо скорочення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки виробництва:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \% \quad (2.1)$$

$$\Delta K = \frac{10 - 7}{124} \times 100 = 2,42\%$$

де P_1, P_2 - кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм до і після проведення заходів;

$K_3 = N/2 = 249/2 = 124$ - загальна кількість робочих місць (працюють у дві зміни, так як на $P_1 = 10$ припадає $N_1 = 9$ чол.

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \% \quad (2.2)$$

$$\Delta Ч = \frac{9 - 7}{249} \times 100 = 1,2\%$$

де N_1, N_2 – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не

відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

N – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100 \quad (2.3)$$

$$\Delta K_{\text{ч}} = \frac{4 - 2}{249} \times 100 = 0,8\%$$

де T_1, T_2 - кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta \text{Чп} = \frac{З_1 - З_2}{N} \times 100 \quad (2.4)$$

$$\Delta \text{Чп} = \frac{7 - 5}{249} \times 100 = 0,8\%$$

Розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на підставі наступних даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 2698, після 2499;
- річна середньооблікова чисельність робітників 249, чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника промислово-виробничого персоналу 163, грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 710, тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 187, чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $З_p = 1962$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $З = 109$ грн.

Розв'язання:

Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності (аналогічно травматизму) за певний час:

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times Ч_з, \text{ люд.-днів.} \quad (2.5)$$

$$\Delta D = \frac{2698 - 2499}{100} \times 249 = 495 \text{ люд.-днів.}$$

де D_1, D_2 – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_6}{P_n} \times 100\%, \quad (2.6)$$

$$\Delta W = \frac{495 \times 163}{710000} \times 100\% = 11,36\%$$

де Z_6 – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_z = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times Ч_{cp}, \text{ грн.} \quad (2.7)$$

$$E_z = \frac{11,36 \times 1962}{100} \times 187 = 41769,16 \text{ грн.}$$

де $Ч_{cp}$ – середньорічна чисельність промислово – виробничого персоналу;

Z_p – заробітна плата одного працівника.

Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times P_d, \text{ грн.} \quad (2.8)$$

$$E_{cc} = 495 \times 109 = 53955, \text{ грн.}$$

де P_0 – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(m)} = E_z + E_c + E_{cc}. \text{ грн.} \quad (2.9)$$

$$E_{pz(m)} = 41679,16 + 53955 = 95634,16. \text{ грн.}$$

Отже, робимо висновок, що на підприємстві функціонує служба охорони праці. За період 2018-2020 роки збільшувалися кошти на поліпшення умов праці, витрати на працезохоронні заходи відповідно також збільшились.

За досліджуваний період 2018-2020 роки на підприємстві ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» випадків виробничого травматизму та професійної захворюваності зафіксовано не було.

На даному підприємстві організовані робочі місця, пожежна безпека підприємства відповідає вимогам Закону України «Про пожежну безпеку», Правилам пожежної безпеки в Україні та вимогам відповідних нормативних документів.

Висновок до розділу 2.

У другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було проаналізовано стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні; розглянуто організаційно-правові основи діяльності підприємства; здійснено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»; проаналізовано стан охорони праці на підприємстві.

Машинобудівна галузь у багатьох країнах світу займає одне з центральних місць серед усіх сфер народного господарства. Водночас в Україні дана галузь зараз перебуває на етапі рецесії та не використовує повністю свій потужний потенціал.

Темпи зростання кількості машинобудівних підприємств в Україні є не високими й починаючи з 2017 р. зменшуються. Перешкоджає розвитку даної галузі перш за все нестабільність економічної ситуації в країні. Збільшення обсягів реалізації продукції машинобудування у 2019 році обумовлено загальним зростанням потреб у цьому виді продукції. Частина продукції реалізовувалася

підприємствам військової галузі, яка потребувала різного роду устаткування, запчастин, оптичної продукції тощо.

Сьогодні продукція машинобудування поширена в усіх секторах національної економіки і попит на неї буде завжди існувати. Але є і певні проблеми. Найбільш важливими завданнями для керівництва українських машинобудівних підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища є впровадження сучасних методів управління, зміна наявної стратегії розвитку, реалізація політики диверсифікації сфер діяльності, розширення номенклатури та асортименту продукції

ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» є одним із представників потужних підприємств на українському ринку машинобудівної продукції. Товариство на сьогодні є провідним виробником асфальтозмішувальних установок і запасних частин до них.

На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління. Аналіз фінансових та економічних показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки дозволив зробити висновок, що товариство працює ефективно, отримує прибутки та є рентабельним. Середньооблікова чисельність працівників скорочується протягом трьох років. Відмічається високий рівень морально та фізичного зносу основних засобів, що може впливати на ефективність їх використання, яка знизилась протягом 2018-2020 років. Продуктивність праці у вартісних показниках зростає. Собівартість продукції зросла у 2020 році. Зростання собівартості продукції має негативний характер, збільшує витрати підприємства і зменшує прибуток, якщо воно виникло не через збільшення обсягу випуску продукції..

Аналізуючи фінансові результати ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» із врахуванням тенденції розвитку машинобудівної галузі загалом, можна зробити висновок, що підприємство має схожу тенденцію у динаміці цих показників, тому причинами нестабільної роботи ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» є не лише проблеми на самому підприємстві, але й, у машинобудівної галузі та економіці України в цілому.

На діяльність товариства впливають політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та екологічні фактори. Політика підприємства, щодо

фінансування діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» направлена на поліпшення основних показників фінансового стану, забезпечення власними обіговими коштами та їх збереження.

Основними напрямками поліпшення роботи підприємства на 2021 рік є зменшення дебіторської заборгованості та незавершеного виробництва, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції та більш ефективного використання обігових коштів.

Основними проблемами, які впливають на діяльність товариства є вплив економічної та політичної ситуації в країні, що негативно позначилася на діяльності підприємства, і призвело до нестабільної його роботи. А саме, відбулося значне скорочення ринків збуту, відсутність замовлень на продукцію, низька купівельна спроможність населення.

Щодо перспектив розвитку товариства: у 2021 році не планується суттєвого розширення виробництва. Збільшення обсягів виробництва планується за рахунок виготовлення нових модифікацій асфальтозмішувальних установок та освоєння нових видів продукції для дорожнього будівництва. Вони розробляються відповідно до нової редакції Євростандартів, що надасть можливість для подальшого просування її на внутрішньому та зовнішньому ринках дорожньої техніки.

На підприємстві функціонує функціонує служба охорони праці. За досліджуваний період нещасних випадків, випадків виробничого травматизму та професійної захворюваності на підприємстві зафіксовано не було.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЗАВОД ДОРОЖНІХ МАШИН»

3.1. Аналіз системи мотивації праці на товаристві

Для оцінки існуючої системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» проаналізуємо трудові показники, які характеризують ефективність використання персоналу.

Аналіз розпочнемо із вивчення динаміки продуктивності праці та питомої трудомісткості за 2018-2020 роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Аналіз продуктивності праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р	Темп приросту, %	
				2020 до 2018 р.	2020 до 2019 р.
1.Обсяг виробництва, тис. грн.	1066499,60	961259,20	1086245,9	+1,85	+13,00
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2082	1970	1851	-11,10	-6,04
3. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	1845	1745	1640	-11,11	-6,03
4. Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	88,62	88,59	88,60	-0,02	+0,01
5. Середньорічний виробіток продукції (продуктивність праці), одного працівника, тис. грн.	512,25	487,95	586,84	+14,56	+20,27
6. Середньорічний виробіток продукції (продуктивність праці) одного робітника, грн.	578,05	550,79	662,35	+14,58	+20,25
7. Кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками за рік, люд.-год.	4149426,00	3926210,0	3705702,0	-10,69	-5,62
8. Середнє число відпрацьованих годин, що припадає на одного працівника за рік, год.	1993,00	1993,00	2002,00	+0,45	+0,45
9. Середньогодинний виробіток одного працівника, грн.	0,257	0,245	0,293	+14,05	+19,73

З таблиці видно, що обсяги виробництва продукції зростали у 2020 році, середньооблікова чисельність як працівників має динаміку до зниження. Рівень продуктивності праці протягом трьох років зростає (рис. 3.1).

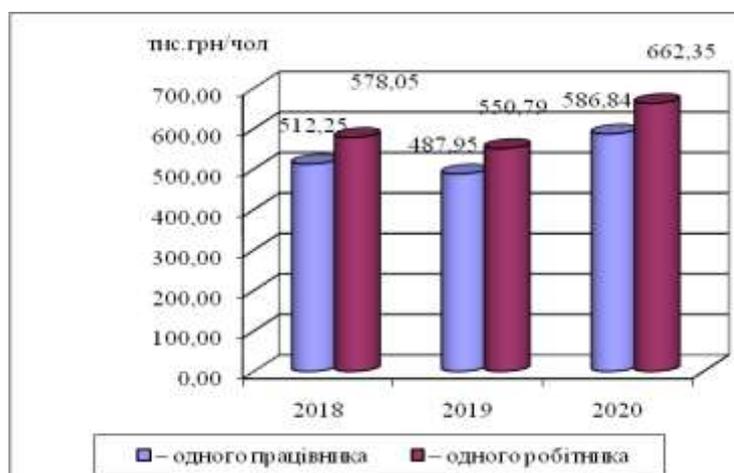


Рисунок 3.1 – Динаміка середньорічної продуктивності праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Збільшення даного показника за три роки склало 14,56%, що відбулося переважно за рахунок зростання його у 2020 році на 20,27%.

Рівень продуктивності праці робітників має також динаміку до зростання. Спостерігається зменшення кількості відпрацьованого часу одним працівником у 2020 році на 5,62%, за три роки спостерігалось зменшення на 10,69%.

Значення показника трудомісткості продукції зменшилося за три роки на 12,32% (рис. 3.2). Дана динаміка позитивна і може свідчити про підвищення інтенсивності праці працівників.

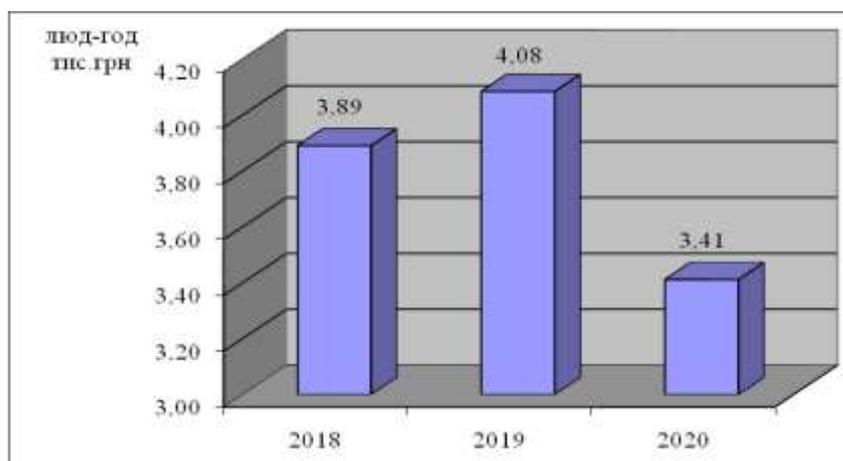


Рисунок 3.2 –Трудомісткість одиниці продукції на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки (на 1000 грн. обсягу виробництва)

Важливим фактором, що впливає на рівень продуктивності праці є ефективність використання робочого часу працівниками підприємства.

Динаміку середньої кількості людино-годин, відпрацьованих одним працівником підприємства зображено на рисунку 3.3. На ПрАТ «Кременчуцький

завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки постерігається зростання кількості відпрацьованого часу одним працівником у 2020 році. За три роки даний показник зріс на 0,45% .

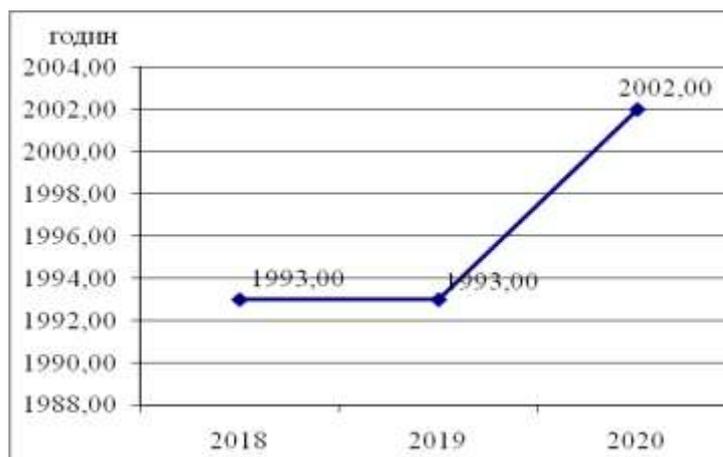


Рисунок 3.3 – Середня кількість відпрацьованого часу за рік одним працівником
ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Одним із факторів, що впливає на продуктивність праці працівників, є узгодження рівня оплати праці з її результатами.

При проведенні аналізу ефективності праці важливим є аналіз співвідношення між темпом зростання середньої заробітної плати й темпами росту продуктивності праці. Необхідно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати працівників. Якщо цей принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду заробітної плати, підвищення собівартості продукції й зменшення суми прибутку.

Отже, темп зростання продуктивності праці не випереджає темп зростання середньої заробітної плати у 2020 році, а навпаки, відстає, що не задовольняє умові розширеного виробництва і негативно впливає на ефективність праці персоналу підприємства (рис. 3.4).

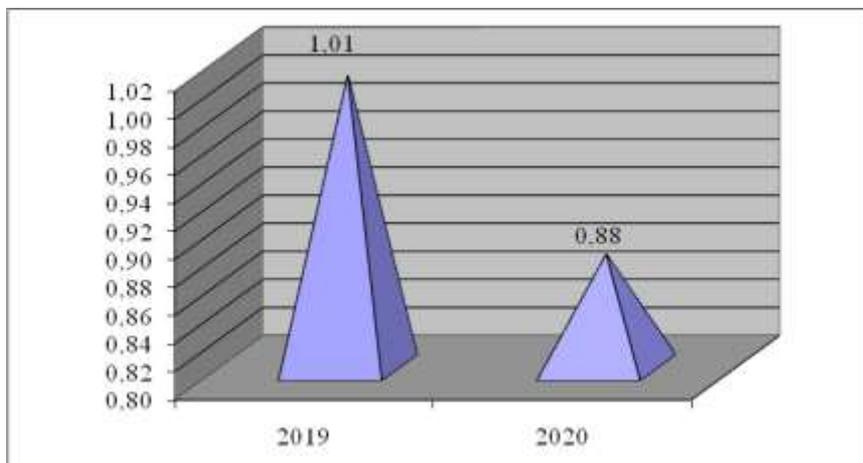


Рисунок 3.4 – Динаміка співвідношення між темпом зростання продуктивності праці та її оплатою на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2019-2020 роки

Водночас не можна остаточно стверджувати про зростання ефективності праці. Адже спостерігається не лише підвищення темпів продуктивності праці, а і підвищення рівня заробітної плати працівників. Крім того, можемо мати вплив об'єктивних факторів на вартісний показник продуктивності праці, таких як подорожчання ресурсів, підвищення соціальних стандартів та інше.

Вмотивований працівник буде намагатися працювати краще, прикладаючи максимум зусиль для збереження робочого місця на цьому підприємстві. Проаналізуємо персонал ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки. Аналізуючи в цілому динаміку чисельності персоналу, можна зробити висновок, що за період 2018-2020 роки вона мала сталу динаміку до зменшення (рис. 3.5).

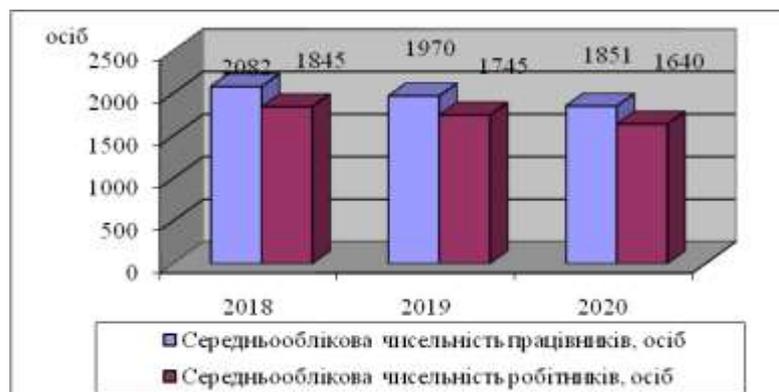


Рисунок 3.5 – Динаміка чисельності персоналу за 2018-2020 роки

В теорії мотивації розглядають велику кількість видів мотивації на

підприємствах. Найбільш поширеними на вітчизняних підприємствах є матеріальна та нематеріальна мотивація. Основним інструментом матеріальної мотивації є заробітна плата.

За період 2018-2020 роки середньорічна та середньомісячна заробітна плата працівників зростають з кожним роком (рис.3.6).

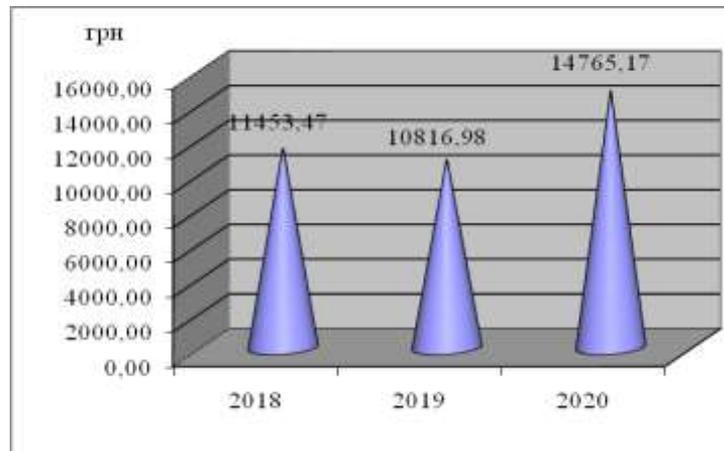


Рисунок 3.6 – Динаміка середньомісячної зарплати працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Ця тенденція є позитивною для стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці, але за умови зростання її показників, а не рівня мінімальної заробітної плати в Україні.

Однією із функцій, що повинна виконувати заробітна плата є стимулююча функція. Стимулювання відбувається за рахунок частки фонду оплати праці, а саме фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат. Проаналізуємо фонд оплати праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки (табл.3.2).

Аналіз показників таблиці 3.2 показує, що фонд оплати праці штатних працівників товариства збільшився на 14,59%. У складі фонду оплати праці спостерігаються наступні зміни за три роки: збільшення фонду основної заробітної плати на 11,28%, додаткової на 28,62%, зменшення суми заохочувальних та компенсаційних виплат на 10,97%, збільшення суми на оплату за невідпрацьований час на 35,03%.

Таблиця 3.2 – Аналіз фонду оплати праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Показники	Роки			Темп приросту показника, %		
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн	285189,6	254653,0	326800,0	-10,71	+28,33	+14,59
1. Фонд основної заробітної плати, тис.грн	150045,0	132440,0	166971,0	-11,73	+26,07	+11,28
2. Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн у тому числі:						
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис.грн	1317,6	1291,0	1430,0	-2,02	+10,77	+8,53
премії та винагороди, тис.грн	60082,7	42306,0	80509,0	-29,59	+90,30	+34,00
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис.грн у тому числі:						
	35 339,30	38537,0	31462,0	+9,05	-18,36	-10,97
4. Оплата за невідпрацьований час, тис.грн	2394,3	2551,0	3233,0	+6,54	+26,73	+35,03

Необхідно дослідити динаміку складових фонду оплати праці у його структурі. Аналіз структури фонду оплати праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки представлено у таблиці 3.3.

З отриманих даних видно, що у структурі фонду оплати праці ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки зменшення частки основної заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат, зростання частки фонду додаткової заробітної плати (рис. 3.7, 3.8, 3.9).

Таблиця 3.3 – Аналіз структури фонду оплати праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Показники	Частка,%	Темп приросту показника, %
-----------	----------	----------------------------

	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018
Фонд оплати праці штатних працівників	100,00%	100,00%	100,00%	0,000	0,000	0,000
Фонд основної заробітної плати	52,61%	52,01%	51,09%	-0,006	-0,009	-0,015
Фонд додаткової заробітної плати	35,00%	32,86%	39,28%	-0,021	0,064	0,043
Заохочувальні та компенсаційні виплати.	12,39%	15,13%	9,63%	0,027	-0,055	-0,028

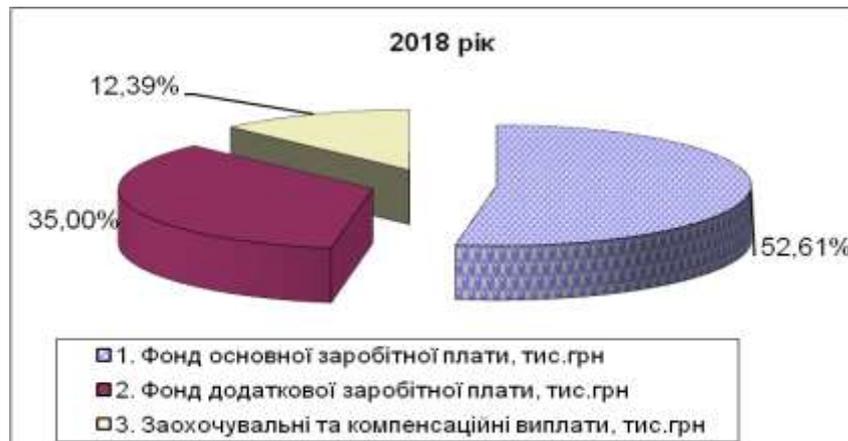


Рисунок 3.7 – Структура фонду оплати праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018 рік

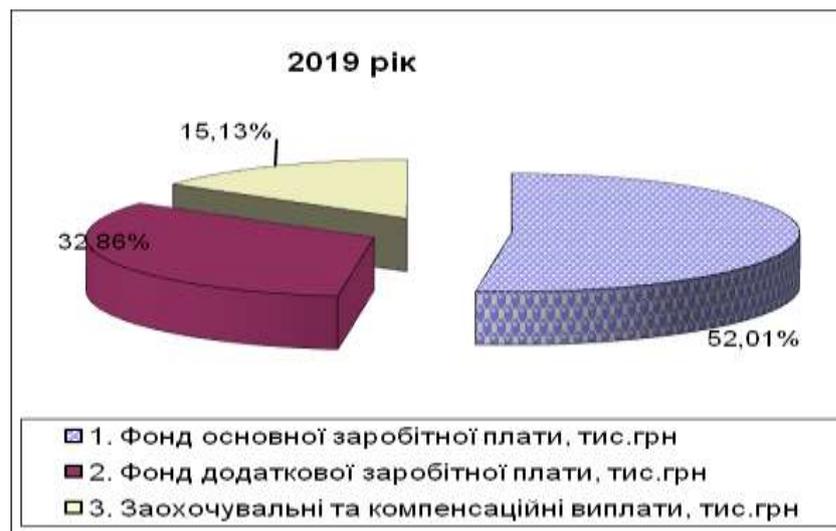


Рисунок 3.8 – Структура фонду оплати праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2019 рік

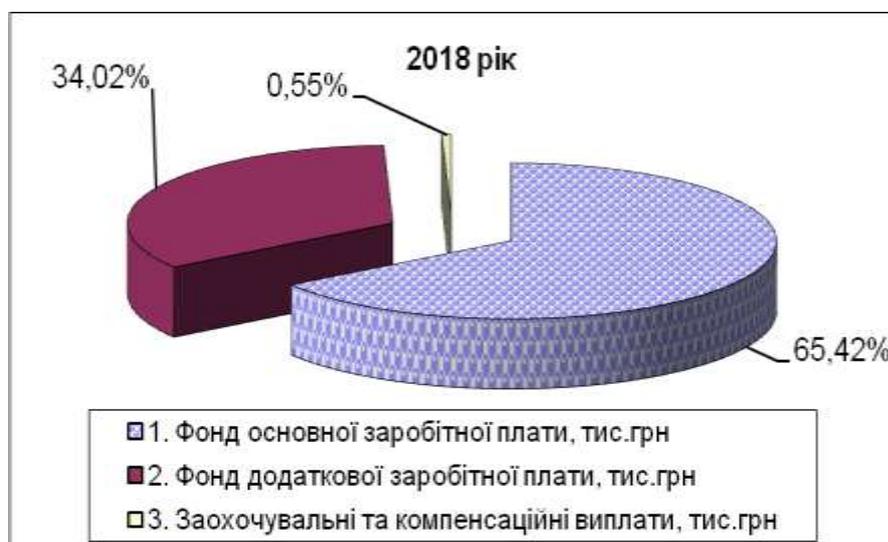


Рисунок 3.9 – Структура фонду оплати праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2020 рік

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

Спостерігається зростання розміру витрат на виплату надбавок і доплат та преміальних виплат. (рис. 3.10, 3.11).

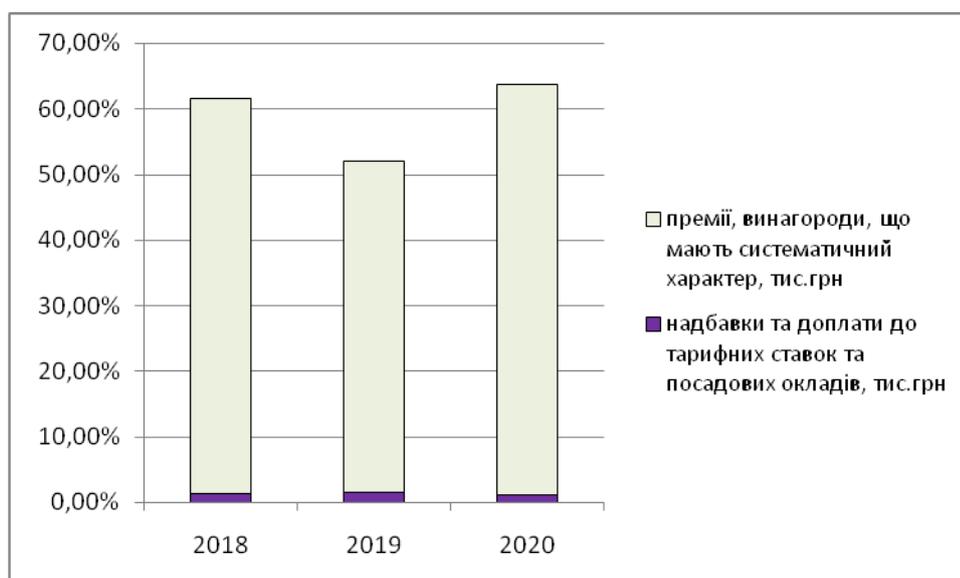


Рисунок 3.10 – Структура фонду додаткової заробітної плати персоналу на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

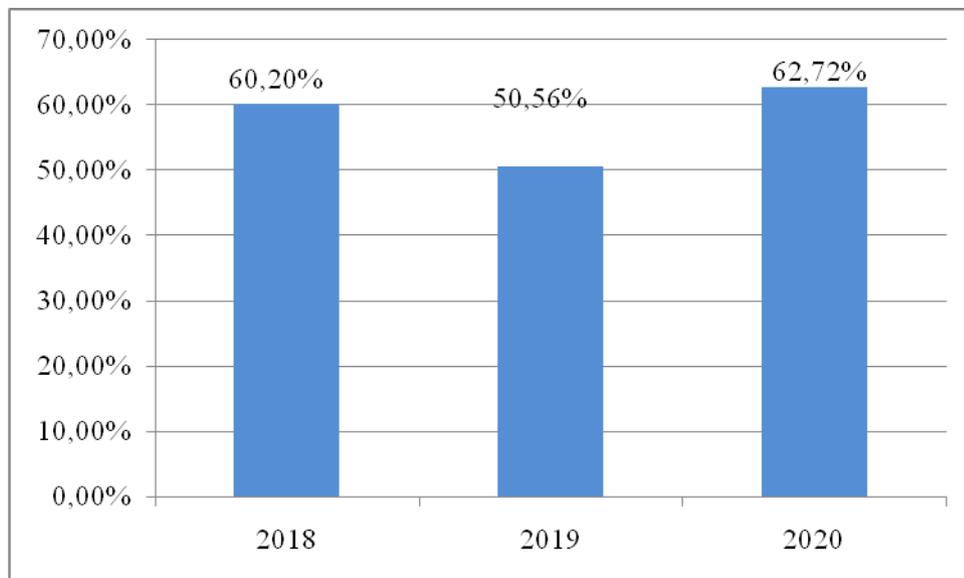


Рисунок 3.11 – Питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер, у фонді оплати праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Питома вага премій та винагород, що носять систематичний характер, у фонді оплати праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки зростала лише у 2020 році, за три роки вона зросла на 16,94%.

Отже, на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2020 році середньооблікова чисельність працюючого персоналу зменшилась у порівнянні з 2019 роком.

В результаті зростання обсягів виробництва у звітному році план продуктивності перевиконано, при цьому темпи зростання продуктивності праці до 2019 року склали 117,2%.

У звітному році також на 13,2% зросли тарифні ставки та оклади. Поряд із зростанням тарифної системи підвищились надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів.

Майже в 2 рази у порівнянні з 2019 роком збільшились виплати премій, що передбачались згідно з діючими положеннями про преміювання.

Всі ці заходи призвели до значного зростання фонду оплати праці на 28,3% у порівнянні з 2019 роком, він склав 327963,9 тис.грн.

Проаналізуємо ефективність системи оплати праці на товаристві за 2018-2020 роки. Показник зарплатовіддачі за три роки зменшився (рис. 3.12) на 11,13%.

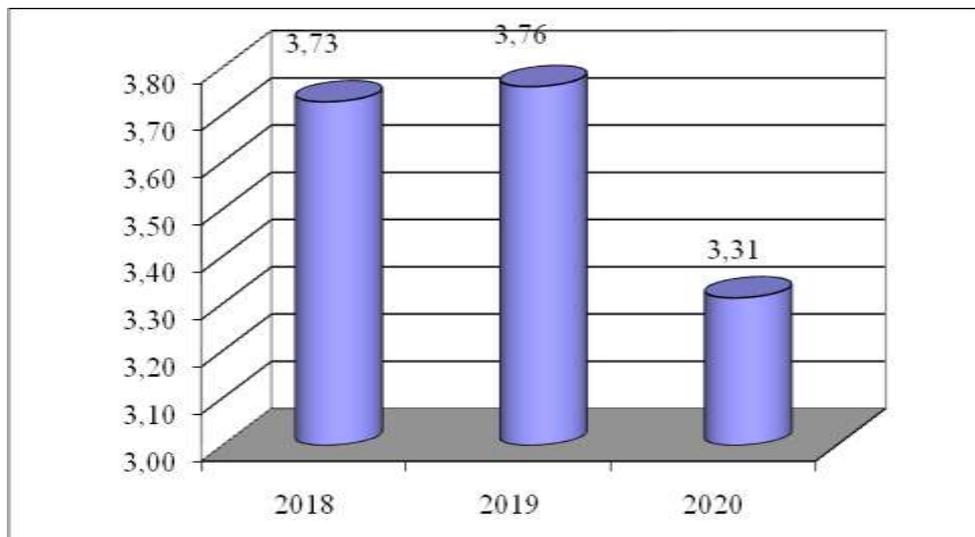


Рисунок 3.12 – Зарплатовіддача на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

Рентабельність витрат на заробітну плату працівників ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки знизилася на 2% переважно через зниження у 2019 році на 11% (рис. 3.13).

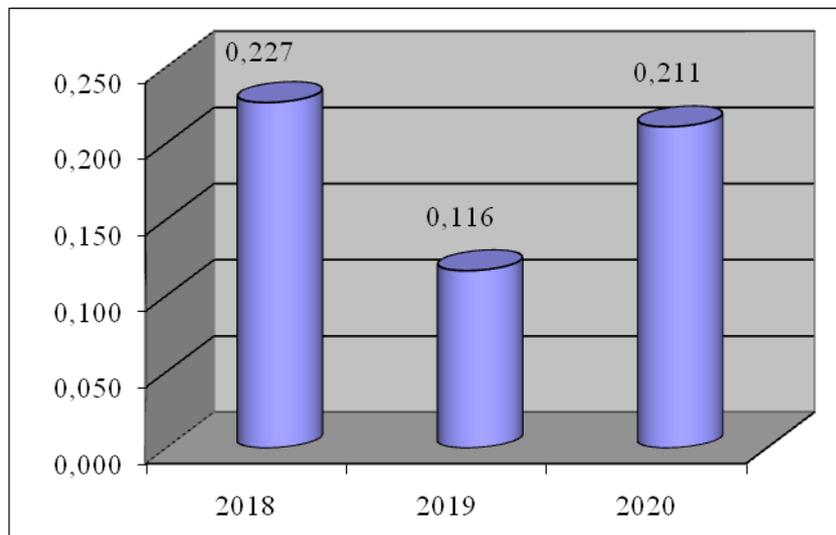


Рисунок 3.13 – Рентабельність витрат на заробітну плату працівників на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки, грн./грн

Така диспропорція в динаміці складу та структури ФОП не сприяла зростанню стимулюючої ролі оплати праці, а отже і її ефективності, що підтверджено виконаним аналізом.

3.2. Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці на ПрАТ

«Кременчуцький завод дорожніх машин»

Для ефективної роботи будь-якого підприємства потрібно не лише сформулювати систему цілей діяльності, а і приділяти значну увагу мотивації працівників на індивідуальному рівні. Система мотивації заснована на ідеї задоволення потреб працівників, але потрібно враховувати, що ці потреби постійно змінюються. Потреби можна задовольнити різними способами, в залежності від їх типу.

Способи мотивації праці на вітчизняних підприємствах прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні (фінансові та не фінансові).

Матеріальний метод – враховують роль оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Застосування цього методу може бути для досягнення короткочасного зростання рівня продуктивності праці.

Матеріальне стимулювання ґрунтується на основних результатах виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

Аналіз показав, що господарська діяльність ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки була ефективною, підприємство отримувало прибуток. Отже, товариство мало можливості застосовувати матеріальне стимулювання працівників.

Відомо, що винагороди можуть бути зовнішні (грошові виплати, просування по службі) та внутрішні (відчуття у працівника успіху при досягненні мети).

Кожен працівник має бути вмотивований перш за все впевненістю у своєму майбутньому, чого, на жаль, в умовах безробіття та карантинних заходів, що спричинила пандемія COVID-19, та світової економічної кризи на сьогодні не має.

Рівень якості трудового життя безпосередньо впливає на стан працівника, його готовність працювати, віддачу й ефективність результатів. І саме рівень оплати праці є найбільш важливим чинником ефективності праці в опитуваннях респондентів. Але потрібно звертати увагу і на психосоціальну складову комфорту працівника. Заробітну плату постійно збільшувати не можливо і виникає ситуація, коли задоволеність працівника кількістю отриманих грошей знижується і відчуття комфорту, психологічний клімат в колективі виступають на

перше місце.

Існує багато нематеріальних стимулів, що спонукають, співробітників до більш ефективної праці. До таких відноситься розробка системи планування службової кар'єри працівників, що передбачає:

- виявлення можливостей кожного з них;
- визначення нахилів працівників і потреби в їх розвитку;
- проведення заходів, що забезпечують використання виявлених можливостей і задоволення потреб у розвитку працівника.

Отже, нематеріальна мотивація є не менш важливою, особливо у випадках, коли матеріальне стимулювання не можливе через погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

До видів нематеріальної мотивації належать:

- подарунки;
- соціальний пакет;
- навчання;
- корпоративні святкування;
- постійний діалог керівництва з персоналом;
- інші види.

ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» забезпечує персонал соціальним пакетом[118].

На підприємстві затверджена на та діє програма «Кадри». Мета даної програми – забезпечення виробництва інженерно-технічними працівниками та кваліфікованими робітниками. Відповідно до цієї програми здійснюється підвищення кваліфікації робітників безпосередньо на робочих місцях індивідуально або по курсовій формі навчання. Крім того підвищення кваліфікації практикується здійснювати в навчальних закладах за укладеними договорами.

У 2020 році за такою методикою підготовлені або перепідготовлені 115 робітників, що більше ніж у 2019 році на 43 особи. Підвищили кваліфікаційні розряди у 2020 році 58 робітників, а кваліфікацію - 13 інженерно-технічних працівники; у 2019 році – 88 робітників та 8 інженерно-технічних працівники відповідно. Резерв кадрів на керівні посади формується та поновлюється щорічно. Крім того на товаристві діє практика прийому випускників професійно-

технічних закладів. Так, у 2020 році забезпечено першим робочим місцем 12 робітників, у 2019 році – 7 робітників (рис. 3.14).



Рисунок 3.14 – Результати дії програми «Кадри» на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2019-2020 роки

Отже, навчання за кошти підприємства є одним з найважливіших моментів у системі мотивації працівників на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». У свою чергу підприємство отримує персонал більш високої кваліфікації.

Інший вид нематеріальної мотивації – це соціальні вигоди. До них відносять:

- безкоштовні медичні огляди;
- оплачуваний відпочинок під час відпустки;
- можливості для оздоровлення і заняття спортом.

Даний вид мотивації вимагає порівняно не великих витрат на одного працівника протягом року, але надає відчуття турботи про себе з боку керівництва. Медичний же огляд, наприклад, дозволяє попереджати захворюваність працівників. У майбутньому це дасть можливість уникнути появи невідпрацьованого часу через відсутність працівника за причин хвороби, що позитивно відобразиться на основних економічних та фінансових результатах діяльності підприємства.

ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» має дитячий оздоровчий табір, де можуть відпочивати діти працівників підприємства, та будинок культури[118].

На ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» виплати працівникам включають:

- 1) короткострокові виплати:
 - а) основна заробітна плата;
 - б) додаткова заробітна плата;
 - в) внески на соціальне забезпечення;
 - г) оплачувана щорічна відпустка (у т.ч. компенсація за невикористану відпустку);
 - д) стимулюючі доплати;
 - е) участь у прибутку та премії;
 - є) компенсаційні виплати;
- 2) винагороди після закінчення трудової діяльності;
- 3) інші довгострокові виплати працівникам;
- 4) вихідні допомоги (при скороченні штатів).

Працівники підприємства мають право виходу на пенсію до досягнення пенсійного віку, визначеного законодавством, та на пільгових умовах, що регламентується державною пенсійною програмою з визначеними виплатами.

Окрім того на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» є пенсійна програма, що фінансується за рахунок товариства, під яку у зв'язку з виходом на пенсію створюється окреме забезпечення одноразових виплат.

За цією програмою товариство одноразово виплачує працівникам, які виходять на пенсію та мають тривалий стаж роботи на цьому підприємстві, суми у розмірі, що не перевищує 20 місячних окладів, залежно від тривалості стажу роботи. Так, у 2020 році були нараховані пільгові пенсії в сумі 3 900,6тис. грн., у 2019 році – 3 216,9тис. грн, у 2018 році – 3 097,7тис.грн (рис. 3.15) [118].

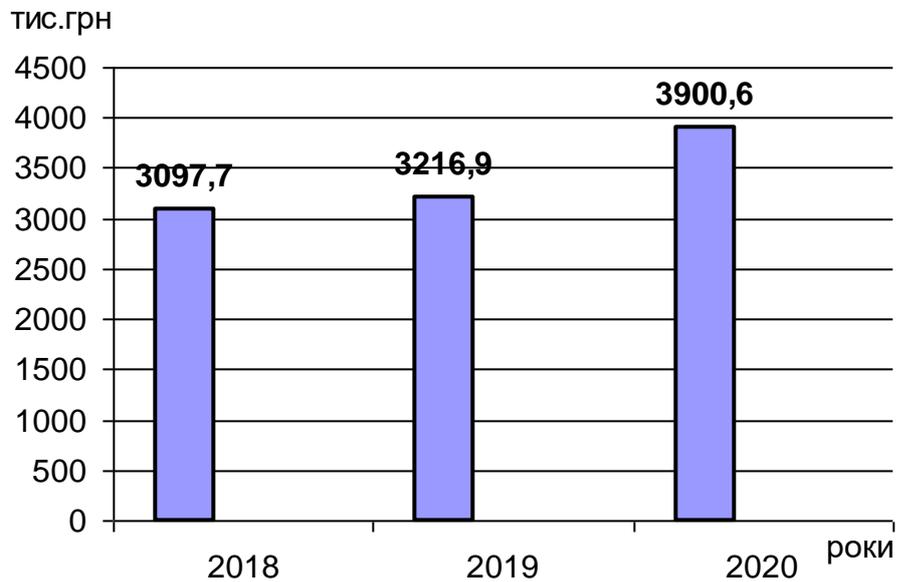


Рисунок 3.15 – Розмір пільгових пенсій, що були нараховані працівникам ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки

До нематеріальних способів мотивації відноситься також удосконалення організації праці, а саме, розширення трудових функцій, гнучкий графік роботи, поліпшення умов праці тощо.

Для оцінки мотивації трудової діяльності в динаміці, необхідно проводити моніторинг мотиваційних процесів[116]. З метою визначення задоволеності працівників своєю роботою та оцінкою її результатів пропонується скласти опитувальники. До використання на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» запропоновано наступну модель моніторингу характеристик діяльності кожним працівником (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Моніторинг ступеня задоволеності працівників роботою

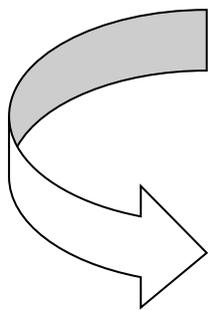
Фактори ступеня задоволеності працівників роботою	Змушують працювати інтенсивніше, %	Роблять роботу більш привабливою, %	Разом, %
1. Фактори підвищення продуктивності праці			
1.1. Хороші шанси просування по службі	х	х	х

1.2. Високий заробіток	x	x	x
1.3. Оплата, яка пов'язана з результатами праці	x	x	x
1.4. Визнання добре виконаної роботи	x	x	x
1.5. Робота, що змушує розвивати власні можливості	x	x	x
1.6. Складна і важка робота	x	x	x
1.7. Робота, що дозволяє мислити самостійно	x	x	x
1.8. Високий ступінь відповідальності	x	x	x
1.9. Цікава робота	x	x	x
1.10. Робота, що потребує творчого підходу	x	x	x
2. Фактори, які роблять роботу більш привабливою			
2.1. Робота без великої напруги та стресів	x	x	x
2.2. Зручне місце розташування	x	x	x
2.3. На робочому місці немає шуму та забруднень	x	x	x
2.4. Робота з людьми, які подобаються	x	x	x
2.5. Хороші відносини з безпосереднім начальником (керівником)	x	x	x
2.6. Достатня інформація про те, що відбувається на підприємстві взагалі	x	x	x
2.7. Гнучкий графік роботи	x	x	x
2.8. Значні додаткові пільги	x	x	x
2.9. Справедливий розподіл обсягів робіт	x	x	x

Сприяючи удосконаленню системи мотивації на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» пропонується через:

- проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу;
- системному проведенню мотиваційного моніторингу;
- залученню фахівців з управління персоналом.

Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» представлено на рисунку 3.16.



**Основні напрями вдосконалення системи мотивації
праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький завод
дорожніх машин»**

1. Систематичний моніторинг задоволення потреб працівників підприємства.
2. Впровадження ефективної за структурою системи оплати праці, що підвищить зацікавленість працівників по відношенню до своїх обов'язків, так як від цього буде залежати розмір заробітної плати.
3. Покращення умов праці, так як відіграє важливу роль в підвищенні престижу підприємства.
4. Створення умов для соціальної активності працівників підприємства.
5. Залучення працівників до формування цілей та прийняття рішень з метою підвищення ефективності організації праці та її результативності.

Рисунок 3.16 – Основні напрями вдосконалення системи мотивації праці персоналу
ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»

Впровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» пропонується здійснювати у такій послідовності:

- діагностика керівників та персоналу на предмет бажання змін;
- комплексний аналіз ресурсів підприємства стосовно різних видів мотивації праці;
- обговорення результатів аналізу у колективі;
- розробка нової або корегування існуючої системи мотивації персоналу.

Завдяки реалізації запропонованих заходів по вдосконаленню системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» може бути досягнуто покращення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

Висновок до розділу 3.

Третій розділ кваліфікаційної роботи бакалавра присвячено питанню

вдосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». З цією метою було проведено аналіз мотивації праці на підприємстві на підставі якого сформульовано основні напрями вдосконалення системи мотивації праці. За результатами аналізу можна зробити наступні висновки.

З таблиці видно, що обсяги виробництва продукції зростали у 2020 році, середньооблікова чисельність як працівників має динаміку до зниження. Значення показника трудомісткості продукції зменшилося за три роки на 12,32%. Дана динаміка позитивна і може свідчити про підвищення інтенсивності праці працівників.

Темп зростання продуктивності праці не випереджає темп зростання середньої заробітної плати у 2020 році, а навпаки, відстає, що не задовольняє умові розширеного виробництва і негативно впливає на ефективність праці персоналу підприємства.

Водночас не можна остаточно стверджувати про зростання ефективності праці. Адже спостерігається не лише підвищення темпів продуктивності праці, а і підвищення рівня заробітної плати працівників. Крім того, можемо мати вплив об'єктивних факторів на вартісний показник продуктивності праці, таких як подорожчання ресурсів, підвищення соціальних стандартів та інше.

Отже, на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2020 році середньооблікова чисельність працюючого персоналу зменшилась у порівнянні з 2019 роком. В результаті зростання обсягів виробництва у звітному році план продуктивності перевиконано, при цьому темпи зростання продуктивності праці до 2019 року склали 117,2%.

У звітному році також на 13,2% зросли тарифні ставки та оклади. Поряд із зростанням тарифної системи підвищились надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів. Майже в 2 рази у порівнянні з 2019 роком збільшились виплати премій, що передбачались згідно з діючими положеннями про преміювання. Всі ці заходи призвели до значного зростання фонду оплати праці на 28,3% у порівнянні з 2019 роком, він склав 327963,9 тис.грн.

У структурі фонду оплати праці ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки зменшення частки основної заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат, зростання частки фонду додаткової

заробітної плати. Структура заробітної плати не є оптимальною на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» та потребує вдосконалення, заробітна плата стимулюючу функцію не виконувала.

Аналіз показав, що господарська діяльність ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки була ефективною, підприємство отримувало прибуток. Отже, товариство мало можливості застосовувати як матеріальне стимулювання працівників, так і інші методи мотивації.

ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» забезпечує персонал соціальним пакетом. На підприємстві затверджена та діє програма «Кадри», метою якої є забезпечення виробництва інженерно-технічними працівниками та кваліфікованими робітниками. Крім того підвищення кваліфікації практикується здійснювати в навчальних закладах за укладеними договорами.

Отже, навчання за кошти підприємства є одним з найважливіших моментів у системі мотивації працівників на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». У свою чергу підприємство отримує персонал більш високої кваліфікації.

Інший вид нематеріальної мотивації, що застосовується на товаристві – це соціальні вигоди. ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» має дитячий оздоровчий табір, де можуть відпочивати діти працівників підприємства, та будинок культури.

Працівники підприємства мають право виходу на пенсію до досягнення пенсійного віку, визначеного законодавством, та на пільгових умовах, що регламентується державною пенсійною програмою з визначеними виплатами.

Окрім того на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» є пенсійна програма, що фінансується за рахунок товариства, під яку у зв'язку з виходом на пенсію створюється окреме забезпечення одноразових виплат.

З метою визначення задоволеності працівників своєю роботою та оцінкою її результатів пропонується до використання на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» модель моніторингу характеристик діяльності кожним працівником.

На основі проведеного аналізу системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» сформульовано та запропоновано

до застосування основні напрями її вдосконалення.

Завдяки реалізації запропонованих заходів по вдосконаленню системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» може бути досягнуто покращення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання даної кваліфікаційної роботи бакалавра було виконано аналіз системи мотивації праці та розроблення основних напрямів її вдосконалення на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел, глосарію та додатків.

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було розглянуто поняття, сутність та види мотивації праці персоналу на підприємстві. Зазначено, що за допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати безліч завдань. Виділено основні засоби впливу видів мотивації праці на підприємстві. Наголошено на актуальності запровадження мотиваційного моніторингу для більшості підприємств. На сьогодні вивчення потреб персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє. Наведено послідовність дій при формуванні системи мотивації праці на підприємстві.

Проаналізовано досвід фахівців з управління персоналом та виділено найбільш розповсюджені помилки при побудові системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах.

Особливу увагу було приділено основним зарубіжним та вітчизняним концепціям мотивації праці персоналу на підприємстві. Зазначено, що український народ має деякі особливості характеру, які треба враховувати при розробці напрямів розвитку мотивації сучасного персоналу.

Детально розглянуто класифікацію і зміст методів мотивації праці, що можна застосовувати на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

У другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було проаналізовано стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні; розглянуто організаційно-правові основи діяльності підприємства; здійснено аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»; проаналізовано стан охорони праці на підприємстві.

Машинобудівна галузь у багатьох країнах світу займає одне з центральних місць серед усіх сфер народного господарства. Водночас в Україні дана галузь зараз перебуває на етапі рецесії та не використовує повністю свій потужний потенціал.

Темпи зростання кількості машинобудівних підприємств в Україні є не високими й починаючи з 2017 р. зменшуються. Перешкоджає розвитку даної галузі перш за все нестабільність економічної ситуації в країні. Збільшення обсягів реалізації продукції машинобудування у 2019 році обумовлено загальним зростанням потреб у цьому виді продукції. Частина продукції реалізовувалася підприємствам військової галузі, яка потребувала різного роду устаткування, запчастин, оптичної продукції тощо.

Сьогодні продукція машинобудування поширена в усіх секторах національної економіки і попит на неї буде завжди існувати. Але є і певні проблеми. Найбільш важливими завданнями для керівництва українських машинобудівних підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища є впровадження сучасних методів управління, зміна наявної стратегії розвитку, реалізація політики диверсифікації сфер діяльності, розширення номенклатури та асортименту продукції

ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» є одним із представників потужних підприємств на українському ринку машинобудівної продукції. Товариство на сьогодні є провідним виробником асфальтозмішувальних установок і запасних частин до них.

На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління. Аналіз фінансових та економічних показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки дозволив зробити висновок, що товариство працює ефективно, отримує прибутки та є рентабельним. Середньооблікова чисельність працівників скорочується протягом

трьох років. Відмічається високий рівень морально та фізичного зносу основних засобів, що може впливати на ефективність їх використання, яка знизилась протягом 2018-2020 років. Продуктивність праці у вартісних показниках зростає. Собівартість продукції зросла у 2020 році. Зростання собівартості продукції має негативний характер, збільшує витрати підприємства і зменшує прибуток, якщо воно виникло не через збільшення обсягу випуску продукції..

Аналізуючи фінансові результати ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» із врахуванням тенденції розвитку машинобудівної галузі загалом, можна зробити висновок, що підприємство має схожу тенденцію у динаміці цих показників, тому причинами нестабільної роботи ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» є не лише проблеми на самому підприємстві, але й, у машинобудівної галузі та економіці України в цілому.

На діяльність товариства впливають політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та екологічні фактори. Політика підприємства, щодо фінансування діяльності ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» направлена на поліпшення основних показників фінансового стану, забезпечення власними обіговими коштами та їх збереження.

Основними напрямками поліпшення роботи підприємства на 2021 рік є зменшення дебіторської заборгованості та незавершеного виробництва, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції та більш ефективного використання обігових коштів.

Основними проблемами, які впливають на діяльність товариства є вплив економічної та політичної ситуації в країні, що негативно позначилася на діяльності підприємства, і призвело до нестабільної його роботи. А саме, відбулося значне скорочення ринків збуту, відсутність замовлень на продукцію, низька купівельна спроможність населення.

Щодо перспектив розвитку товариства: у 2021 році не планується суттєвого розширення виробництва. Збільшення обсягів виробництва планується за рахунок виготовлення нових модифікацій асфальтозмішувальних установок та освоєння нових видів продукції для дорожнього будівництва. Вони розробляються відповідно до нової редакції Євростандартів, що надасть можливість для подальшого просування її на внутрішньому та зовнішньому ринках дорожньої

техніки.

На підприємстві функціонує функціонує служба охорони праці. За досліджуваний період нещасних випадків, випадків виробничого травматизму та професійної захворюваності на підприємстві зафіксовано не було.

Третій розділ кваліфікаційної роботи бакалавра присвячено питанню вдосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». З цією метою було проведено аналіз мотивації праці на підприємстві на підставі якого сформульовано основні напрями вдосконалення системи мотивації праці. За результатами аналізу можна зробити наступні висновки.

З таблиці видно, що обсяги виробництва продукції зростали у 2020 році, середньооблікова чисельність як працівників має динаміку до зниження. Значення показника трудомісткості продукції зменшилося за три роки на 12,32%. Дана динаміка позитивна і може свідчити про підвищення інтенсивності праці працівників.

Темп зростання продуктивності праці не випереджає темп зростання середньої заробітної плати у 2020 році, а навпаки, відстає, що не задовольняє умові розширеного виробництва і негативно впливає на ефективність праці персоналу підприємства.

Водночас не можна остаточно стверджувати про зростання ефективності праці. Адже спостерігається не лише підвищення темпів продуктивності праці, а і підвищення рівня заробітної плати працівників. Крім того, можемо мати вплив об'єктивних факторів на вартісний показник продуктивності праці, таких як подорожчання ресурсів, підвищення соціальних стандартів та інше.

Отже, на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2020 році середньооблікова чисельність працюючого персоналу зменшилась у порівнянні з 2019 роком. В результаті зростання обсягів виробництва у звітному році план продуктивності перевиконано, при цьому темпи зростання продуктивності праці до 2019 року склали 117,2%.

У звітному році також на 13,2% зросли тарифні ставки та оклади. Поряд із зростанням тарифної системи підвищились надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів. Майже в 2 рази у порівнянні з 2019 роком збільшились виплати премій, що передбачались згідно з діючими положеннями

про преміювання. Всі ці заходи призвели до значного зростання фонду оплати праці на 28,3% у порівнянні з 2019 роком, він склав 327963,9 тис.грн.

У структурі фонду оплати праці ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки зменшення частки основної заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат, зростання частки фонду додаткової заробітної плати. Структура заробітної плати не є оптимальною на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» та потребує вдосконалення, заробітна плата стимулюючу функцію не виконувала.

Аналіз показав, що господарська діяльність ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» за 2018-2020 роки була ефективною, підприємство отримувало прибуток. Отже, товариство мало можливості застосовувати як матеріальне стимулювання працівників, так і інші методи мотивації.

ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» забезпечує персонал соціальним пакетом. На підприємстві затверджена на та діє програма «Кадри», метою якої є забезпечення виробництва інженерно-технічними працівниками та кваліфікованими робітниками. Крім того підвищення кваліфікації практикується здійснювати в навчальних закладах за укладеними договорами.

Отже, навчання за кошти підприємства є одним з найважливіших моментів у системі мотивації працівників на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». У свою чергу підприємство отримує персонал більш високої кваліфікації.

Інший вид нематеріальної мотивації, що застосовується на товаристві – це соціальні вигоди. ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» має дитячий оздоровчий табір, де можуть відпочивати діти працівників підприємства, та будинок культури.

Працівники підприємства мають право виходу на пенсію до досягнення пенсійного віку, визначеного законодавством, та на пільгових умовах, що регламентується державною пенсійною програмою з визначеними виплатами.

Окрім того на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» є пенсійна програма, що фінансується за рахунок товариства, під яку у зв'язку з виходом на пенсію створюється окреме забезпечення одноразових виплат.

З метою визначення задоволеності працівників своєю роботою та оцінкою її

результатів пропонується до використання на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» модель моніторингу характеристик діяльності кожним працівником.

На основі проведеного аналізу системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» сформульовано та запропоновано до застосування основні напрями її вдосконалення.

Завдяки реалізації запропонованих заходів по вдосконаленню системи мотивації праці на ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» може бути досягнуто покращення економічних та фінансових результатів господарської діяльності.

ГЛОСАРІЙ

Акціонерним є господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на певну кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери – ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Валовий прибуток (збиток) розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Виробнича структура підприємства являє собою склад виробництв, цехів та господарств, їх технологічну взаємодію, порядок і форми кооперування, співвідношення за кількістю робітників, вартістю устаткування, площею і територіальним розташуванням.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – пов'язана з траєкторією руху людини в організації.

Внутрішня мотивація – вид мотивації, який проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці.

Ефективність праці – це співвідношення між результативністю праці і

величиною витрат.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Зарплатомісткість продукції – характеризує суму витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

Зовнішня мотивація – вид мотивації, коли вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т.д.

Методи мотивації – це способи управління впливом над персонал для досягнення цілей організації.

Кар'єра – успішне просування вперед в тій або іншій області (суспільної, службової, наукової) професійної діяльності.

Кваліфікація відображає ступінь оволодіння працівниками певною спеціальністю і відображається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах, категоріях.

Керівники – працівники, які перебувають на посадах керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів (директори, начальники, завідувачі, виконроби, майстри, головні спеціалісти – головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо).

Коефіцієнт використання робочого часу – це абсолютний показник, який показує ефективне використання робочого часу на підприємстві. ■ Фонд оплати праці – сума коштів, яка створюється на підприємстві для оплати праці всіх категорій персоналу і включається до собівартості продукції.

Матеріальна мотивація – прагнення достатку, більш високого рівня життя залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації й суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації.

Мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування

відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Мотиваційне середовище – це таке середовище, при якому персонал продуктивно виконує роботу, творчо реалізує делеговані йому повноваження з користю для свого підприємства.

Мотиваційний механізм – комплексний механізм керування, який дотримується ряду системних принципів. Розглянемо ці принципи мотиваційного механізму.

Мотивування – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Обсяг виробництва – це кількість продукції, що була вироблена.

Організаційна структура – структура, яка складається з виробничих ділянок та органів управління самостійного підприємства.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників підприємства, які отримали необхідну професійну підготовку й (або) мають досвід практичної роботи.

Питома трудомісткість – це загальні витрати людино-годин на продукцію (на один виріб, на 1000 грн. товарної продукції тощо).

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Праця – це свідомо, організована і цілеспрямована діяльність людини, спрямована на перетворення предметів природи і пристосовування їх для задоволення власних потреб.

Прибуток, як економічний показник – це різниця між чистим доходом і собівартістю продукції.

Примусова мотивація – мотивація, яка базується на застосуванні влади і погрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

Продуктивність праці – найважливіший якісний показник використання трудових ресурсів підприємства і головний фактор зростання обсягів виробництва продукції.

Професійна кар'єра – зростання знань, умінь, навиків. Професійна кар'єра може йти по лінії спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, лінії руху) або транспрофесіаналізації (оволодіння іншими областями людського досвіду, пов'язаного з розширенням інструментарію та областей діяльності на підприємстві).

Робітники – працівники, що безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей, наданням послуг та виконанням робіт.

Розширення трудових функцій – це внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, які виконуються одним працівником.

Середньогодинний виробіток – показник, який вимірюється як відношення обсягу товарної продукції до загальної кількості відпрацьованих усіма робітниками людино-годин.

Середньоденний виробіток – показник, який вимірюється як відношення обсягу товарної продукції до загальної кількості відпрацьованих усіма робітниками людино-днів.

Середньооблікова чисельність працівників за місяць визначається складанням чисельності працюючих облікового складу за кожен календарний день місяця, враховуючи святкові й вихідні дні, та діленням отриманої суми на кількість календарних днів місяця.

Середньорічний виробіток – показник, який вимірюється як відношення обсягу товарної продукції до середньоспискової чисельності робітників або всіх працівників.

Середня заробітна плата – економічний показник, який характеризує розмір нарахованої заробітної плати, яка припадає на одного працівника підприємства, організації; визначається поділом загальної суми нарахованої заробітної плати на

середню чисельність працівників.

Система трудових показників – сукупність кількісних і якісних вимірників ступеня ефективності застосування живої праці в процесі виробництва.

Статусна мотивація – мотивація, пов'язана з прагненням людини зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації.

Стимулювання – вплив на особистість, а не на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що збуджують працівника до певної поведінки.

Тарифна система – це сукупність нормативів, за допомогою яких регулюється рівень заробітної плати працівників по галузях і регіонах, а також залежно від видів виробництва, кваліфікаційних ознак, характеру і умов праці різних категорій працівників.

Тарифна сітка – це шкала, яка визначає співвідношення в оплаті різних груп працівників в залежності від їх кваліфікації. Вона складається з певної кількості тарифних розрядів і відповідних тарифних коефіцієнтів.

Технологічна трудомісткість – це витрати лише нормованого робочого часу основних робітників-відрядників на виробництво продукції (у нормо-годинах).

Трудова мотивація – це внутрішня мотивація людини, сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою.

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Фондовіддача – показник, який показує, скільки продукції у вартісному вимірі віддає нам одна гривня, вкладена в основні засоби.

Фондоозброєність – показник, який характеризує рівень озброєності праці робітників засобами праці, показує, скільки гривень основних засобів припадає на одного робітника підприємства.

Фонд робочого часу – це планований час роботи одного робітника протягом певного календарного періоду (року, кварталу, місяця).

Чистий прибуток (збиток) розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від звичайної діяльності та надзвичайного прибутку, надзвичайного

збитку та податків з надзвичайного прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. (з останніми змінами та доповненнями від 22.12.2010р.). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України «Про охорону праці». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
3. Кодекс цивільного захисту України від 02.10.2012, поточна редакція від 01.10.2018 ВВРУ. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>
4. Конституція України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
5. Азаренкова Г.М., Борисенко І.І., Головка О.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів: Новий світ, 2015. 342 с.
6. Алексеева О., Шпикуляк О.Г. Мотивація персоналу: теоретичний аспект. 2019. URL: http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/5652/1/Zb_PDATU_03_2019_p2.pdf#page=160
7. Андреева Л.О., Болтянська Л.О., Лисак О.І. Практикум з економіки підприємства: електр. навч. посіб. 2018. 244 с.
8. Бабкін Д. О., Малежикова А. О. Управління продуктивністю праці на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 1. С.14-17. URL.: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_1_5.pdf
9. Барієва Т.О., Канцур І.Г. Мотивація персоналу як один із засобів удосконалення системи управління персоналом. 2021. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2021/05/XIV-Conference-Current-issues-of-modern-science-and-practice.pdf#page=91>
10. Богашко О.Л. Організація роботи з персоналом – філософія сучасного підприємства. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики*. 2018. С. 246-248.
11. Бондар Н.М., Сергієнко Т. В. Удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту організацій. *Економіка та управління на транспорті*. 2016.

12. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України / За заг. ред. І.Р. Залуцького. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. № 11. 388 с. С.11–17.

13. Буйняк Я., Рарок О. В. Мотивація як інструмент управління персоналом. 2020. URL: http://pef.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/zb_2020.pdf#page=169

14. Васильєва Н. Ф., Кавура В. Л. Машинобудування як матеріально-технічна основа неоіндустріальної економіки Україн. *Економіка промисловості*. 2016. № 4 (68). С. 88–96.

15. Васильченко І. Р. Петренко М. І. Взаємозв'язок трудової мотивації людини і системи мотивації персоналу підприємства. 2021. URL: <http://vki.vin.ua/ua/wp-content/uploads/2021/04/24-25-bereznya-2021-roku-Zbirnyk-konferentsiya.pdf#page=119>

16. Васюта В.Б., Теницка Н.Б. Дослідження системи трудових показників підприємства в сучасних умовах. *Economics, management, law: realities and perspectives: Collection of scientific articles*. Paris, France : Les Editions L'Originale. 2016. P. 124-127. URL: http://conf.at.ua/29.04.2016_francija.pdf

17. Васюта В.Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. "Innovations in Science and Education: Challenges of our time" Collection of scientific papers; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko. 2 Issue. London; IASHE, 2017. 9-11.

18. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

19. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. International journal «Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools». Vol.31. Number 1. 2019. 239-249. DOI prefix:10.33531

20. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Випуск 40 2020. С.133-138. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct40-23>

21. Вітрук С., Рарок О. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. 2020. URL: http://pef.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/zb_2020.pdf#page=173

22. Воржакова Ю. П. Фурманець В. В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського – Вип. 15. 2021. URL: <file:///C:/Users/VVV/Downloads/228569-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-520203-1-10-20210405.pdf>

23. Гавкалова Н., Болотова О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу. Розділ 1. Європейські студії та євро регіональне співробітництво: здобутки, виклики та перспективи. 2018. 224 с.

24. Галайда Т.О., А.І. Рябуха Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.

25. Герасимчук В. Г., Липисієнко А. П. Світові тенденції розвитку машинобудування. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

26. Гринько І.М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств. URL: http://mevkhnu.ml/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/5_mekhanizm_efektivnogo_upravlinnja_personalom_pidpriemstv_za_umov_suchasnogo_rozvitku_rinku_praci/6-1-0-64

27. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. №3. С. 74-79.

28. Горик-Чубатюк М.О., Свінцицька О.М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 539-543.

29. Грибик І.І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика: навч. посіб. К.: Ліра.К, 2016. 428 с.
30. Гугул О. Я. Формування механізму мотивації інноваційної активності працівників підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2. С. 56-61.
31. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 8(1). С. 80-82.
32. Гуменюк І. О. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. 2021. URL: <http://csbc.edu.ua/documents/student/0704211.pdf#page=328>
33. Грей Ю.М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. 2019. URL: <http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/48>.
34. Гурман О. М. Самарова М. Р. Теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства. 2019. URL: <http://www.xktei.km.ua/files/zdirnuk%2014.pdf#page=62>.
35. Дашко І.М., Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. № 1. 2017. URL: <http://www.economy.in.ua/>
36. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. №. 9. С. 37-41.
37. Дегтяр В.О. Роль мотивації в стимулюванні персоналу підприємств. 2019. URL: http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/23779/%20.%20.%20.2019%20.2_p122.pdf?sequence=3.
38. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету КРОК*. Серія: Економіка. 2018. №4. С. 231-238.
39. Дзюба М. І. Аналіз стану машинобудівних підприємств України на зовнішніх та внутрішніх ринках. *Економіка промисловості*. 2018. № 4 (68). С.88–96. URL: <http://www.mev-hnu.at.ua>
40. Єлісеєва О.К.; Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бизнес Информ*. 2017. №4. 471 с.

41. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. посіб. / І.Б. Скворцов та ін.; [за ред. д-ра екон. наук, проф. І. Б. Скворцова]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 265 с.

42. Збрицька Т.П. Мотивація як механізм підвищення ефективності діяльності персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №2. С. 942-947.

43. Гриценко Я., Васильєва О.М. Вплив мотивації на продуктивність праці. 2019. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/6266/1/PNK%202019.254.pdf>.

44. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.

45. Кальна Т. А. Конкурентоспроможність продукції машинобудівного комплексу України в експортно-імпорتنих операціях. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 1. С. 29–36.

46. Квич В., Покотильська Н.В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. 2021. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/bitstream/123456789/8967/1/z040521.pdf#page=133>

47. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2018. № 2. С. 192-196.

48. 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.

49. Комарницький І. М., Комарницька Г. О. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А. 2016. 424 с.

50. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975>

51. Кирилко Н.М., Докаленко В.А., Особливості мотивації персоналу в організації. 2019. URL: <https://conf2018.webnode.com.ua/files/200000045->

d05e2d05e4/zb_conf_27-12-2019.pdf#page=189.

52. Коропецька Т. О. Лужняк О. А. Формування механізму розвитку мотивації персоналу підприємства (на прикладі підприємства тов «клуб кави»). 2019. URL: <http://www.xktei.km.ua/files/zdirnuk%2014.pdf#page=40>.

53. Кремінь А. А., Власюк В. Сучасні системи мотивації персоналу на підприємстві. 2019. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3699/1/%D0%A7.1%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_01.11.2019.pdf#page=343

54. Кривоконь М. О. Машинобудування України: стан, динаміка та перспективи розвитку з використанням ефективних концепцій антикризового управління. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 182-186.

55. Кудінова М. М., Мугдусієва Н. К., Чернишева А. С.. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

56. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 195 с.

57. Кузьменко А.В., Козакова А.С. Продуктивність праці. Європейський підхід. Продуктивність праці у контексті забезпечення зростання економіки України. Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2017. С. 394-399.

58. Кузьменко А.В., Обихвіст А.О. Розвиток персоналу як фактор підвищення продуктивності праці. *Науково-практичний економічний журнал «Економічні студії»*. 2019. С. 110-114.

59. Кулакова С.Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2017. № 2 (63). С. 21-24.

60. Кулакова С.Ю., Кладченко Я.О. Світовий досвід мотивації персоналу в розрізі американської моделі. 2019. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/PolNTU/5922/%D0%A2%D0%9E%D0%9C%201%283%29_%D0%9A%D1%83%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

61. Куля І. Мотивація і стимулювання працівників в організації. 2020. URL: <http://odessa.maup.com.ua/upload/editor/files/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%>

[D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%8C%2015_05_2020%D1%80.pdf#page=201](#)

62. Ладунка І.С., Буркова М.С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство*. Випуск. 2018. №14. С. 421425.

63. Лозовський О.М., Крутінь Я.В. Застосування світового досвіду мотивації праці та можливості його впровадження на українських підприємствах . 2019. URL: <http://novaosvita.com/wp-content/uploads/2019/05/ModTrSc-Odesa-May2019.pdf#page=142>.

64. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Управління розвитком*. 2016. № 1. С. 127-129.

65. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>

66. Маклаков С.М., Денисенко К.С. Діагностика заохочення до продуктивної праці. PhD Thesis. РВЛ ЦНТУ. 2020.

67. Маковська Т. П., Рарок Л. А. Мотивація активної трудової діяльності. 2021. URL: http://pef.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/zb_2020.pdf#page=185

68. Маляренко А. В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. 2020. URL: <file:///C:/Users/VVV/Downloads/3253-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5746-1-10-20200608.pdf>.

69. Манаєнко І.М., Прудкий В.В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11.

70. Мороз О.В. Міронова Ю.В., Грабовецький Б. Є. Ефективність праці у моделях розвитку підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2017. 192 с.

71. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці . *Персонал*. 2016. № 4. С. 44-49.

72. Назаров Н. К. Мотиваційний механізм інтелектуальної праці. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016.– Вип. 2. С. 136-145.

73. Нечипорук Л.В. Ризик-менеджмент персоналу бізнес-організацій. *Бізнеснавігатор*. 2019. 105 с.
74. Носова О.В. Продуктивність праці та її оцінка. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна*. 2018. №94. С. 6-14.
75. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*, (166), 2021. С.48-52. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-8>
76. Онопрієнко О.Д. Годунова Г., Бурдейна Ю. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. 2019. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/40673/1/%d0%9e%d0%bd%d0%be%d0%bf%d1%80%d1%96%d1%94%d0%bd%d0%ba%d0%be.pdf>
77. Очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/rp/prom/prom_u/arj_prom_2018.htm
78. Педченко Г.П. Статистика: Навчальний посібник. Мелітополь: Колор Принт. 2018. 266 с.
79. Педченко Г.П. Соціальні аспекти розвитку підприємництва в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс». 2017. № 1-2 (33-34). С. 260-268.
80. Петренко А.В. Мотивація, як один із способів підвищення продуктивності праці персоналу. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*. 2019. 106 с.
81. Петрович Н. Г. Трофименко О. О. Сучасні методи мотивації в глобальних компаніях. 2020. URL: <http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/2020/04/conference-2020.pdf#page=77>.
82. Птащенко О.В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2018. №5. С. 111-120.
83. Пігуль Н. Г., Пігуль Є. І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15.

URL: <http://economyandsociety.in.ua>

84. Пилипенко О.О. Мотивація трудової діяльності працівників підприємств малого та середнього бізнесу в сучасних умовах. 2019. Режим доступу: http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/24068/%D0%A1%D1%82.%D1%80.%D0%A3%D0%BA._p132-133.pdf?sequence=1

85. Погорєлова Т.О., Свічкарь А.А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2016. №47 (1219). С. 92-95.

86. Ревтюк Є. А. Мотивація в умовах застосування концепції управління людським капіталом Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 1. – С. 25-29.

87. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. 2016. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16363/2/Conf_2016_RykhlevychL-The_formation_of_personnel_240-242.pdf

88. Роговченко М. П., Вишневська Н. М. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2017. № 2. С. 55-57.

89. Романко О.П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №3. С. 113–125.

90. Рябоконт І.О, Пузенко Д.А. Городецька М.О. Взаємозв'язок якості трудового життя та мотивації працівників на підприємствах. 2019. URL: https://scholar.google.com.ua/scholar?start=30&q=%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0+%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97+%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96&hl=uk&as_sdt=1,5&as_ylo=2019&as_vis=1

91. Савлук А.Г. Мотиваційний механізм трудової активності персоналу. 2017. URL.: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/251.pdf>

92. Савченко В. Ф. Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2016. Вип. 3. С. 70-77.

93. Сай Л. П. Ризики при мотивуванні персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5718>

94. Саковець В.В. Харченко Г.А. Мотивація персоналу як умова ефективного функціонування організації. 2021. URL: [http://xn--e1aaajfpcds8ay4h.com.ua/files/110_1_iii_2021\(1\).pdf#page=6](http://xn--e1aaajfpcds8ay4h.com.ua/files/110_1_iii_2021(1).pdf#page=6)
95. Самчук К.І. Облікове забезпечення мотивації працівників як метод підвищення ефективної діяльності підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 2 (80). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/106339/101503>
96. Семенова Л.Ю., Мірясов А.С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений*. 2016. №1 (1). С. 150-155.
97. Сисоліна Н.П., Нісфоян С.С. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки, 2017, вип. 31. С. 273-279 URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6912/1/31.pdf>
98. Сирочук Н. А. Машинобудування України: стан, проблеми, перспективи в умовах виходу із фінансово-економічної кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № . С. 213–217.
99. Склярчук Т.В., Панас Я.В. Економіка праці: навч. посіб. НМР Львівської політехніки, 2017. 228 с.
100. Співак І. Я. Крепич С. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності. 2020. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31643/%d0%a1%d0%bf%d1%96%d0%b2%d0%b0%d0%ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
101. Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf?sequence=1>
102. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 323-333.
103. Суханова А. В. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2016. № 2. С. 249-262.

- 104.Таран-Лала О.М., Сорока Ю.С. Сутність та основні види систем мотивації на підприємстві. 2021. URL: DOI: [10.32702/2306-6792.2021.9-10.31](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.31)
- 105.Федоренко А. Вплив трендів сучасної економіки на мотивацію праці. *Фінансовий простір*. 2019. № 4(36).
- 106.Хоцевич М. Проблеми мотивації робітників. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 64-65.
- 107.Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. №2. С. 49-55.
- 108.Чудовський В. І. Система управління охороною праці в сучасних умовах господарювання. *Право і Безпека*. 2016. №1. С.237-242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2016_1_54.
- 109.Чумакова Т. М. Аналіз сучасного стану машинобудівного комплексу України. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
- 110.Шандова Н. В. Сценарний підхід до визначення напрямків розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). С. 165–169.
- 111.Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 220- 223.
- 112.Шкарупа К. В Особливості розробки та впровадження системи мотивації працівників на підприємствах України. 2020. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/pdf/Zbirnik_tez_konf_Formuvanya_2020.pdf#page=81.
- 113.Шишкін В. Мотиваційний механізм на підприємстві: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.: [тези доповідей] / відп. ред. Шишкін В. Інтернет-конференції. URL: http://conftiarv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/_23-1-0-1196
- 114.Шпак О. Г., Скриньковський Р. М. Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства і діагностика резервів її зростання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. №2. С. 62-65.
- 115.Шубна О. В., Лозгунова А. С. Сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Научный вестник ДГМА*. 2017. №3. С. 153–158.
- 116.Яценко В. А. Впровадження мотиваційного моніторингу як механізму

підвищення ефективності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2016. №1. С. 232-244.

117. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

118. Офіційний сайт ПрАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» URL: <https://kredmash.com/ua>