

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему:

**«Організація оплати праці на підприємстві» (на матеріалах Приватного акціонерного товариства «Хорольський механічний завод»)**

Виконав: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 401-ЕП

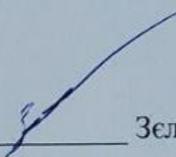
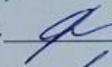
Спеціальності 076«Підприємництво, торгівля і біржова діяльність»

Зельов Р.Я.

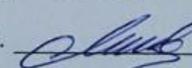
Керівник: Галайда Т.О.

Рецензент: Філь І.С

Полтава – 2023 р.

Здобувач 15.06. 2023 р.  Зельов Р.Я.  
Керівник роботи 15.06. 2023 р.  Галайда Т.О.  
Нормоконтроль 15.06. 2023 р.  Галайда Т.О.

Допустити до захисту

Завідувач кафедри    .   .2023 р.  М.Б. Чижевська

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

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права  
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу  
ступінь вищої освіти «бакалавр»

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о.завідувача кафедри економіки,  
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська  
«17» квітня 2023 року

## **ЗАВДАННЯ** НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Зельов Ростислав Ярославович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація оплати праці на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Хорольський механічний завод»)

керівник роботи Галайда Т.О., ст. викладач,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» березня 2023 року №236-фа

2. Строк подання здобувачем роботи 23.06.2023 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) 1. Теоретичні та методичні основи організації оплати праці на підприємстві. 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод». 3. Впровадження організації оплати праці на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 24 аркушів представлений у  
Додатку Д

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 17.04.2023

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	17.04–07.05.23	
2	Аналітична частина	08.05–28.05.23	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	29.05–18.06.23	
4	Рецензування та підготовка до захисту	19.06–25.06.23	
5	Захист випускної роботи бакалавра	26.06–02.07.23	

Здобувач

(підпис)

Зельов Р.Я.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Галайда Т.О.

(прізвище та ініціали)

Примітки:

13. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
14. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).
15. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Зельов Р.Я. «Організація оплати праці на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Хорольський механічний завод»)». 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», 2023.

Робота містить 124 сторінок, 19 таблиць, 32 рисунки, 86 найменувань використаної літератури, 4 додатки.

Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних та методологічних аспектів організації оплати праці на підприємстві і розроблення напрямів її вдосконалення та підвищення ефективності.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Хорольський механічний завод», яке займається виробництвом продукції в галузі машинобудування.

Предметом дослідження є система організації оплати праці та її ефективність на підприємстві.

У роботі досліджено теоретичні та методичні аспекти організації оплати праці на підприємстві; проведено аналіз стану, сучасних проблем та перспектив розвитку машинобудування в Україні; розглянуто організаційно-економічні основи діяльності підприємства, проведено аналіз його економічних і фінансових показників та стану охорони праці; проведено аналіз та оцінку ефективності організації оплати праці на підприємстві; розроблені напрями удосконалення системи організації оплати праці персоналу.

За результатами виконання роботи запропоновані заходи щодо підвищення ефективності оплати праці на підприємстві. Надані пропозиції мають сприяти підвищенню ефективності системи управління витратами на персонал та системи управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: заробітна плата, мотивація, оплата праці, організація оплати праці, оцінювання, персонал, преміювання, продуктивність праці, стимулювання.

## ABSTRACT

Zelev R.Y. "Organization of remuneration of labor at the enterprise (based on the materials of PJSC "Khorolsky Mechanical Plant")". Bachelor's qualification work for the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities." - Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", 2023.

The work contains 124 pages, 19 tables, 32 figures, 86 references, 4 appendices.

The purpose of this study is to summarize the theoretical and methodological aspects of the organization of labor remuneration at the enterprise and to develop directions for its improvement and increase of efficiency.

The object of the study is PJSC "Khorolsky Mechanical Plant", which is engaged in the production of products in the field of mechanical engineering.

The subject of the study is the system of labor remuneration organization and its efficiency at the enterprise.

The article examines the theoretical and methodological aspects of the organization of remuneration at an enterprise; analyzes the status, current problems and prospects of development of mechanical engineering in Ukraine; considers the organizational and economic foundations of the enterprise, analyzes its economic and financial indicators and the state of labor protection; analyzes and evaluates the efficiency of the organization of remuneration at an enterprise; develops directions for improving the system of organization of remuneration of personnel.

Based on the results of the work, the author proposes measures to improve the efficiency of labor remuneration at the enterprise. These proposals should help to improve the efficiency of the personnel cost management system and the personnel management system at the enterprise.

Keywords: wages, motivation, remuneration, organization of remuneration, evaluation, personnel, bonuses, productivity, incentives.

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні та методичні основи організації оплати праці на підприємстві.....	11
1.1. Сутність заробітної плати та її функції у соціально-економічній системі.....	11
1.2. Принципи та елементи системи організації оплати праці.....	17
1.3. Аналіз та оцінювання впливу організації оплати праці на мотивацію та продуктивність праці персоналу підприємства...	26
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод».....	35
2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку машинобудування в Україні.....	35
2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства.....	39
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	48
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	60
Розділ 3. Вдосконалення організації оплати праці на підприємстві.....	72
3.1. Аналіз організації оплати праці персоналу підприємства та її ефективності.....	72
3.2. Напрями підвищення ефективності системи організації оплати праці на підприємстві.....	88
3.3. Оцінювання впливу заходів щодо вдосконалення політики оплати праці на підприємстві на мотивацію та продуктивність праці персоналу.....	97
Висновки та пропозиції.....	103

Глосарій.....	106
Список використаних джерел.....	115
Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік.....	125
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2020 рік.....	
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2021 рік.....	
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	

## ВСТУП

Оплата праці як соціально-економічна та правова категорія, покликана відігравати важливу роль у житті суспільства та кожної окремої людини, що є економічно активною. Це перетин інтересів багатьох сторін, у тому числі соціально-трудових відносин: суб'єктів підприємництва, найманих працівників, фондів соціального страхування, держави, профспілок тощо. Кожна з цих сторін вважає, що величина оплати праці є майже першорядною. Раціональна та ефективна організація винагороди може стимулювати працівників до більшої ефективності праці, забезпечувати якість та конкурентоспроможність діяльності підприємств та бажаний рівень їх прибутковості.

Оплата праці є невід'ємною частиною витрат роботодавця, так і основним фактором забезпечення матеріальної вигоди від результатів прикладання трудових зусиль для працівників. Основне призначення оплати праці тісно пов'язане з відтворенням робочої сили та задоволенням соціальних потреб щодо стимулювання продуктивності праці й забезпечення добробуту, якості трудового життя.

Всі суб'єкти підприємництва намагаються успішно працювати на ринку та отримувати максимальний прибуток від своєї діяльності. Досягнення цієї мети тісно пов'язане з ефективною роботою персоналу, їх конкурентоспроможністю, мотивацією та зацікавленістю в результатах діяльності власних, свого підрозділу та підприємства.

Бажання та готовність людини виконати роботу є одним із ключових факторів успішного функціонування бізнесу. У людини є мотиви, бажання та емоції для персоніфікації кожного конкретного випадку, і в результаті робота набуває неповторного характеру. Пошук шляхів підвищення ефективності організації заробітної плати надає підприємству цілісність її дій і демонструє її важливість і значення для працівників та власників підприємства.

Під ефективною організацією оплати праці розуміється процес організації діяльності та мотивації працівників до здійснення цієї діяльності, яка спрямована на досягнення загальних цілей підприємства та індивідуальних цілей.

Отже, тема даної випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною в сучасних умовах, оскільки, для підприємства витрати на оплату праці однією з основних складових операційних витрат. А для працездатного населення України заробітна плата часто є єдиним джерелом доходу. В Україні на сьогодні існує безліч невирішених питань і суперечок у сфері оплати праці: нерівномірна диференціація заробітної плати, низький конкурентний рівень заробітної плати, не сформульована чітка та ефективна система стимулювання працівників. Працівники зацікавлені навіть у невеликому підвищенні заробітної плати, але роботодавці не поспішають її підвищувати, тим самим економлять на витратах на персонал. Крім того, трудове законодавство постійно змінюється, що вимагає від підприємств вдосконалюватись та вносити відповідні зміни до організації винагород і компенсацій працівникам.

Метою роботи є узагальнення теоретичних та методологічних аспектів організації оплати праці на підприємстві і розроблення напрямів її вдосконалення та підвищення ефективності.

Об'єктом дослідження виступає «Хорольський механічний завод», яке займається виробництвом продукції в галузі машинобудування.

Предметом дослідження є система організації оплати праці та її ефективність на підприємстві.

Відповідно до мети дослідження у роботі були поставлені такі завдання:

- розкрити сутність заробітної плати, визначити її роль та функції у соціально-економічній системі;
- дослідити елементи системи організації оплати праці на підприємстві;
- розглянути методичні засади оцінювання ефективності організації оплати праці персоналу підприємства;

- виявити сучасні проблеми та окреслити перспективи розвитку машинобудування в Україні;
- охарактеризувати організаційно-правові основи діяльності підприємства;
- проаналізувати економічні та фінансові показники діяльності підприємства;
- провести аналіз стану охорони праці на підприємстві;
- проаналізувати та оцінити ефективність організації оплати праці персоналу підприємства;
- сформулювати напрями удосконалення системи організації оплати праці персоналу підприємства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення оплати праці на підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань необхідно посилити трудову мотивацію персоналу підприємства, підвищити ефективність діяльності працівників, стимулювати раціональне матеріальних ресурсів підприємства.

Методи дослідження, які використані в роботі, включають аналіз наукової та навчальної літератури, офіційних документів і статистичних даних, аналіз статистичних даних, а також опитування та спостереження.

Наукова новизна роботи полягає у запропонованих рекомендаціях щодо удосконалення організації оплати праці на ПАТ «Хорольський механічний завод». Заходи щодо підвищення ефективності організації оплати праці повинні сприяти розвитку підприємства, оптимізувати витрати на виробництво продукції, стимулювати працівників.

Надані у роботі пропозиції мають сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства та можуть бути використані керівництвом у вдосконаленні системи управління витратами на персонал та системи управління персоналом у цілому

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність заробітної плати та її функції у соціально-економічній системі

Заробітна плата в сучасних умовах є елементом доходу найманих працівників, формою реалізації їхньої власності на трудові ресурси, що належать їм. Це поняття застосовується частіше до осіб, які працюють за наймом (договором, контрактом, угодою) і отримують винагороду за свою працю в деякому, заздалегідь обумовленому розмірі. Заробітна плата найманих працівників для роботодавця є покупцем трудових ресурсів з метою застосування як одного з факторів виробництва, є елементом витрат виробництва (собівартості продукції, послуг, робіт) [21].

Організація заробітної плати є побудовою системи оплати праці за допомогою певних елементів (нормування праці, надбавок, доплат, премій та тарифної системи), які забезпечують зв'язок між кількістю виробленої праці та розмірами її оплати.

Організація заробітної плати відповідно до вимог ринку має вирішувати такі основні завдання, як:

- збільшення зацікавленості кожного співробітника у визначенні та використанні резервів його праці за винятком можливості отримати кошти, які їм не зароблені;
- виключення зрівнялівки в оплаті праці та досягнення прямої залежності величини заробітної плати від результатів праці (колективних, індивідуальних);

- оптимізація співвідношення в оплаті праці співробітників різних категорій при врахуванні складності умов праці, виконуваних робіт та досягнення кінцевих результатів виробництва.

Організація оплати праці підприємствах зачіпає інтереси, як роботодавців, і працівників. В умовах ринку у вирішенні питань заробітної плати обидві сторони повинні мати рівні права. Колективні договори між роботодавцем, тобто адміністрацією підприємства, та профспілковою організацією, яка представляє інтереси співробітників, стають дійсною формою регулювання їхніх соціально-трудових відносин.

Організація оплати праці працівників на підприємствах передбачає:

1) забезпечення необхідного збільшення заробітної плати при зменшенні її витрат на одиницю продукції та випереджального її підвищення порівняно зі зростанням продуктивності праці;

2) покращення нормування праці;

3) регулювання соціально-трудових відносин, формування рівних прав для найманого працівника та роботодавця;

4) вибір форми та системи оплати праці, надбавок та доплат до заробітної плати.

В умовах ринку, а тим більше в перехідний період до ринку, державне регулювання в галузі оплати праці не виключається, змінюються лише напрямки, характер та форми розподільчих відносин. Функції держави залишається також зростання доходів незаможних верств населення, забезпечення найкращого розподілу трудових ресурсів по галузях, підприємствам та районам, зниження соціальної напруги. Держава є учасником відтворення робочої сили, вона бере на себе обов'язок щодо її перерозподілу, який відповідає попиту підприємців (галузей, підприємств тощо).

Більш детальний аналіз наукового тлумачення сутності терміну «заробітна плата» представлений в табл. 1.1 [18].

Таблиця 1.1 – Визначення економічної сутності заробітної плати

Автор	Концепція
А. Сміт	«Працівник працює на власній землі з власними засобами виробництва і отримує повний продукт своєї праці. Але оскільки засоби виробництва і земля належать капіталісту і поміщику, то незалежний виробник стає найманим робітником, заробітна плата якого не дорівнює вартості всього продукту його праці». Він відзначав тенденцію зникнення незалежності в невеликих масштабах і загальне поширення найманої праці.
А. Маркевич	Важливість заробітної плати, відображається в ролі, яку вона повинна відігравати в процесі суспільного відтворення.
М. Федотова	Акцентувала увагу на питанні заробітної плати, що є характерним для ринкових відносин.
В. Лукашевич	«Оплата праці» і «заробітна плата» – рівнозначні, хоча між ними є деякі відмінності: витрати на заробітну плату оплачує фонд оплати праці, інші заохочення виплачує підприємство або «кошти спеціального призначення та цільові фонди».

В науковій літературі з трудового права та у законодавстві України при визначенні грошової винагороди працівникам застосовують терміни «оплата праці» і «заробітна плата» та вважається, що обидва поняття ідентичні. І Закон «Про оплату праці», і глава у Кодексі Законів про Працю України. мають назву «оплата праці», але обидва акти при цьому подають визначення заробітної плати.

Сутність заробітної плати проявляється у її функціях:

- відтворювальна, яка полягає у забезпеченні співробітників та їх сімей необхідними життєвими благами для відтворення робочої сили;
- стимулююча, сутність якої полягає у встановленні відповідності заробітної плати співробітника та його трудового вкладу, а також результатів діяльності підприємства, при цьому співробітник повинен весь час бути зацікавленим у безперервному покращенні результатів своєї праці;
- розподільна, яка призначена для розподілу коштів на оплату праці, тобто фонд споживання, між власниками засобів виробництва та найманими працівниками;
- формування платоспроможного попиту, що передбачає встановлення необхідних пропорцій між товарним попитом та пропозицією.

Основні функції заробітної плати в системі соціально-трудових відносин зображені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Функції заробітної плати в соціально-трудовах відносинах

Таким чином, виконання функції заробітної плати повинно забезпечувати ефективність та результативність праці персоналу підприємства.

Для здійснення функцій, які розглянуті вище, необхідним є забезпечення виконання певних принципів, тобто основних положень, що враховуються при організації заробітної плати суб'єкта підприємництва.

Робоча сила використовується у процесі виробництва, тому витрати на оплату праці є однією з основних складових витрат виробництва.

Щоб розрахувати заробітну плату, потрібно знати кількість витраченої праці. Вона може бути визначена на основі кількості виробленої продукції, але не вся робота може бути визначена на основі обсягу у кількісному виразі для різних категорій працівників, тому праця їх оцінюється на основі обліку робочого часу [17].

Закон визначає зарплату як оплату праці. Її розмір визначається в залежності від ряду факторів: кваліфікації працівника, складності виконуваних завдань, впливу на роботу інших працівників та всієї компанії в цілому. Заробітна плата окремого працівника складається із трьох основних компонентів: базова частина – оклад або тарифна ставка, компенсаційні виплати, стимулюючі виплати (доплати, надбавки, премії, бонуси). Розмір кожної частини визначається за погодженням між працівником та роботодавцем. Роботодавець або уповноважений ним орган повідомляє свої умови та розмір оплати праці, а працівник погоджується чи відмовляється. Це відбувається до оформлення на роботу на стадії співбесіди чи укладання трудової угоди (контракту).

В сучасній теорії і практиці економіки праці та соціально-трудова відносин можна виділити декілька теоретико-методологічних підходів до формування політики оплати праці на підприємстві .

а) Пасивний, за якого формування системи оплати праці є нормативним обов'язком виплачувати працівникам певний розмір винагороди за виконану роботу. Це не стимулює розвиток партнерських соціально-трудова відносин.

б) Активний, за якого політика оплати праці являє собою суттєвий елемент системи управління персоналом на підприємстві. Даний підхід передбачає взаємовигідне врахування інтересів працівників і роботодавців, що виявляється у соціально-трудова відносинах, які будуються за допомогою адекватної та справедливої оцінки праці працівників, рівня їх кваліфікації і продуктивності праці.

Алгоритм, тобто послідовність формування ефективної політики оплати праці суб'єкта підприємництва являє собою технологію розробки та оптимізації форм, методів та розміру оплати праці і передбачає:

1) діагностику трудової мотивації, ціннісних орієнтацій і задоволеності працею різних категорій і груп персоналу підприємства, задля чого можуть бути використані соціологічні методи дослідження;

2) оцінку основних принципів реалізації політики оплати праці на підприємстві;

3) інституційне оформлення політики оплати праці, виражене в програмах розвитку персоналу, в положеннях про преміювання, бонуси та додаткові заходи щодо стимулювання працівників, у трудових договорах (угодах) або контрактах;

4) розроблення принципів формування основної заробітної плати;

5) розроблення принципів формування змінної частини заробітної плати.

Все це в комплексі дозволяє сформувати в середині підприємства нові підходи до стимулювання праці та підвищення її продуктивності.

Схематично внутрішній механізм формування політики заробітної плати на підприємстві наведено на рис.1.2.

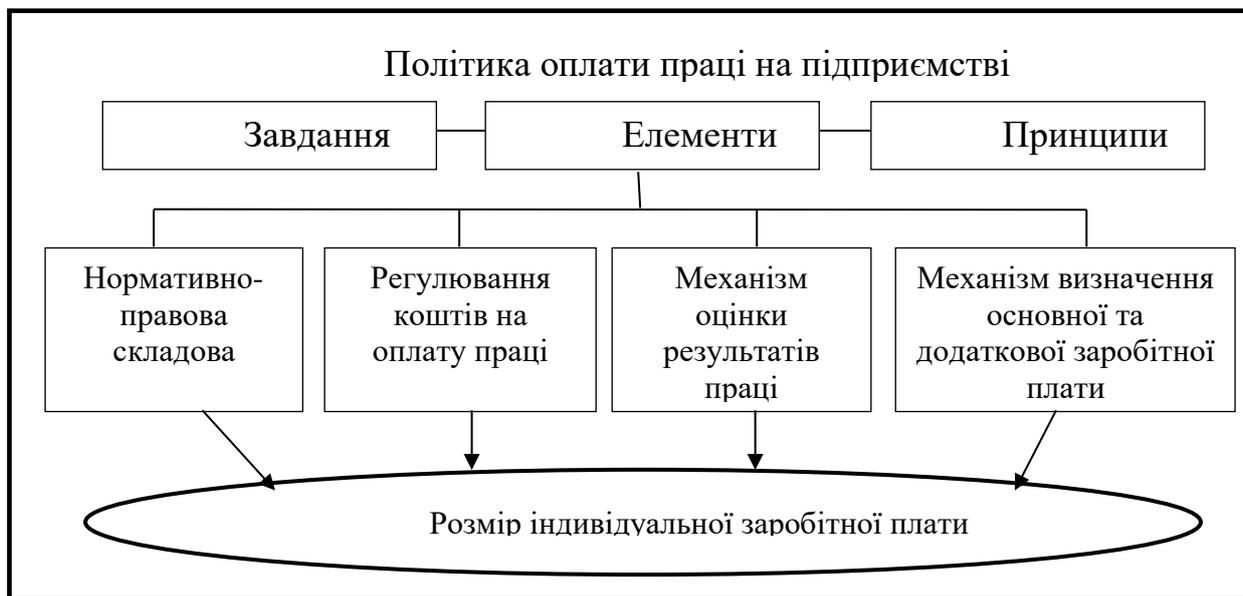


Рисунок 1.2 – Схема внутрішнього механізму формування політики оплати праці суб'єкта підприємництва

Оскільки заробітна плата виплачується як винагорода за виконану роботу, роботодавець зобов'язаний виплачувати її систематично. Заробітна плата є

основним правовим джерелом, що сприяє задоволенню матеріальних та духовних потреб працівника.

Отже, заробітна плата є найважливішою частиною соціально-економічного життя будь-якої країни, людини чи компанії. Висока заробітна плата позитивно впливає на економічний добробут як громадянина, так і держави, зростає попит на товари та послуги.

## **1.2. Принципи та елементи системи організації оплати праці**

Принципи організації заробітної плати є об'єктивними, науково обґрунтованими нормативними актами, що відображають вплив економічних законів та покликані більш повно реалізувати завдання заробітної плати.

Принцип підвищення реальної заробітної плати зі зростанням ефективності виробництва – це можливість отримувати заробітну плату за свою працю відповідно до результатів виробничо-господарської діяльності організації та ефективності праці. Відсутність цього може призводити до інфляції, отримання незароблених грошей, отже, і до зниження реальної зарплати.

Принцип випереджаючих темп зростання продуктивність праці над темпами зростання середньої зарплати - це максимізація трудових доходів на бою розвитку та зростання ефективності виробництва. Порухення цього принципу, може призвести до виплати грошей, які не забезпечені товарами та послугами грошей, до інфляції, до розвитку негативних явищ в економіці країни. Для певної організації може означати і уповільнення модернізації засобів виробництва, відсутність орієнтації та коштів на запровадження нової технології та техніки та, в результаті, випуск неконкурентоспроможної продукції.

Принцип диференціації заробітної плати повинен враховувати відповідність трудового вкладу кожного співробітника у результати роботи підприємства та організації умов праці, галузевої належності та району розташування підприємства. Він ґрунтується на необхідності матеріальної зацікавленості працівників.

Принцип рівної оплати за рівну працю насамперед є недопущенням дискримінації в оплаті праці за віком, статтю та іншими ознаками, а також справедливість розподілу коштів згідно з трудовим вкладом кожного працівника. Це є важливою вимогою до організації оплати праці на підприємстві і полягає в тому, щоб показники, що використовуються для обліку витрат праці найманих працівників, мали змогу оцінити їхню якість та кількість.

Принцип обліку впливу ринку праці є необхідністю обліку умов, що складаються ринку праці, у якому формується оцінка різних його видів, широкий діапазон заробітної плати у сфері праці, зайнятість населення, а результаті наявність пропозиції та попиту робочої сили. У цьому принципі проявляються також взаємодії між роботодавцями та працівниками, які складаються на підприємствах, тобто кожен має отримувати те, на що розраховував.

Принцип простоти та доступності повинен забезпечити поінформованість потенційних працівників і працюючих про системи, форми та розміри заробітної плати, це дозволяє їм пропонувати свою працю за деяку, відому заздалегідь плату, а роботодавцям - пред'являти нею попит. Розрахунок заробітної плати повинен бути простим і достатньо доступним для розуміння всіма працюючими.

Види оплати праці залежать від чинних принципів рівної оплати праці:

- принцип, відповідальний забезпечення компенсації за рівну і завершену роботу;
- диференціація встановлених рівнів заробітної плати;
- процес підвищення фактичної заробітної плати кожного окремого працівника;
- процес оплати залежно від якості та кількості виконаних робіт;
- зростання продуктивності праці;
- кожен працівник має певну матеріальну перевагу у досягненні результату своєї роботи;
- гарантії, що досягаються у процесі підвищення продуктивності праці.

Таким чином, розглянуті принципи організації заробітної плати повинні бути використані у взаємозалежності, з одного боку, як засіб підвищення матеріального добробуту працюючих (якості трудового життя), а з іншого боку – для стимулювання підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції (товарів, робіт, послуг), інноваційного розвитку, зміцнення трудової дисципліни, зростання прибутку та рентабельності.

В умовах ринкової економіки всі фактори, що впливають на розмір заробітної плати ділять на ринкові та неринкові. До факторів ринкового характеру можна віднести:

- 1) Попит та пропозиція на трудовому ринку;
- 2) Корисність трудових ресурсів для організації;
- 3) Показники еластичності попиту трудові ресурси за вартістю;
- 4) Можливості заміності трудових ресурсів;
- 5) Зміни рівня ціни товари та на споживчому ринку [16].

До факторів неринкового характеру можна віднести наступні (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Фактори неринкового характеру, які впливають на розмір заробітної плати працівників

На рівень оплати праці впливає ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів (рис. 1.4).

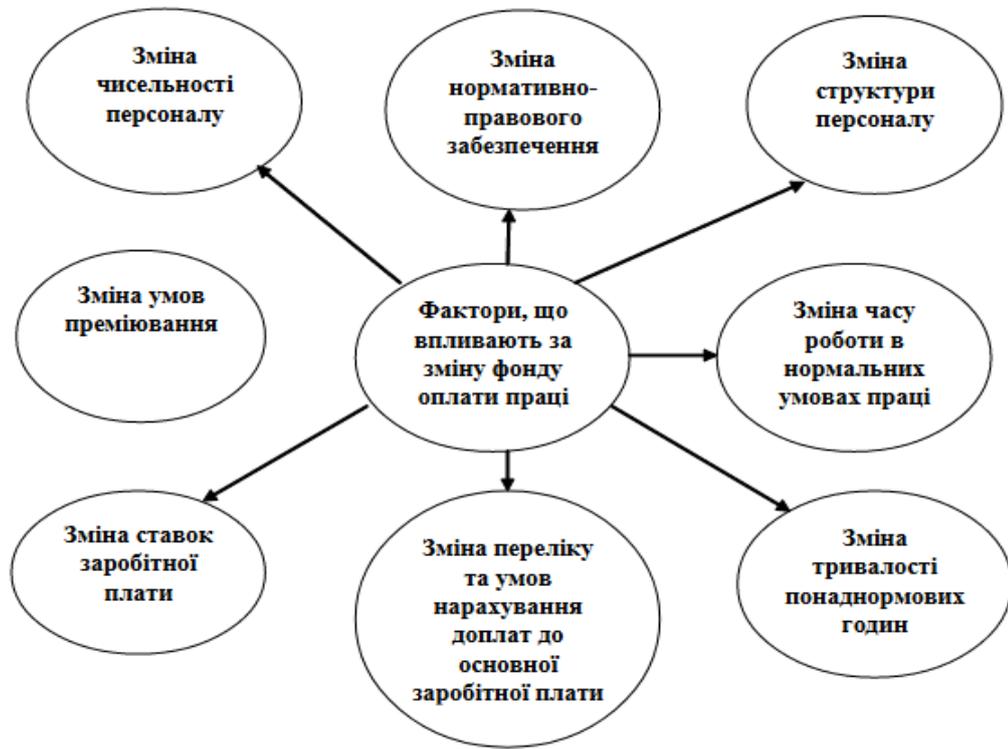


Рисунок 1.4 – Основні фактори, що впливають на зміни розміру оплати праці працівників на підприємстві

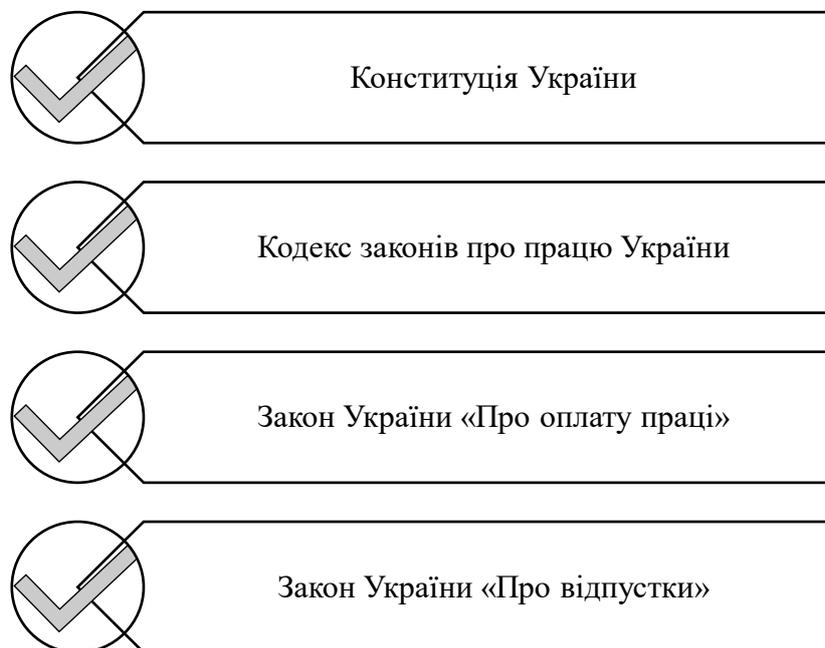


Рис. 1.5 – Система нормативних актів що регулюють оплату праці

Держава створила систему гарантій винагороди працівників:

- 1) величина мінімальної зарплати;

- 2) заходи, що сприяють підвищенню граничної заробітної плати;
- 3) обмеження, які включені до переліку, що містить критерії та розміри скорочення заробітної плати працівників;
- 4) ліміти на оплату праці у натуральному вираженні;
- 5) забезпечення дотримання трудового законодавства на всіх рівнях;
- 6) відповідальність роботодавців у разі порушення вимог, встановлених нормативними актами та включають норми трудового права;
- 7) умови та порядок виплати заробітної плати.

На рис. 1.6 представлена структура елементів організації оплати праці [36]

Роботодавець немає права встановити працівникові оклад раз і назавжди. Існує інфляція, ціни в магазинах зростають, реальне утримання зарплати знижується. Простіше кажучи, працівник може купити на свою зарплату менше товарів ніж рік тому. Щоб цього не сталося, КЗпП зобов'язує роботодавців проводити обов'язкову індексацію зарплати:

- Не рідше ніж на рік;
- Не менше, ніж рівень інфляції.

Строки та відсоток індексації роботодавець закріплює у локальних актах компанії. Важливий момент: індексація – збільшення зарплати всім працівникам без винятку. Правила та терміни виплати фіксуються не тільки в локальних актах, а й у трудових договорах з кожним працівником. За порушення платіжних правил оштрафують не лише компанію, а й її керівника. Крім того, доведеться виплатити працівникові компенсацію за затримку зарплати.

Таким чином, можна виділити найбільш типові засади організації заробітної плати:

- 1) стійке зростання номінальної та реальної заробітної плати;
- 2) відповідність виміру роботи мірою її оплати;
- 3) матеріальна зацікавленість співробітників у досягненні високих результатів;

4) забезпечення швидшого зростання продуктивність праці проти темпами зростання зарплати.



Рисунок 1.6 – Елементи регулювання організації заробітної плати в Україні

Кожен принцип відбиває дію кількох економічних законів.

Структура заробітної плати працівника суб'єкта підприємництва відображена на рис. 1.7 та включає наступні елементи:

- основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців

- додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

- інших заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [6].



Рис. 1.7 – Складові заробітної плати

Основною метою стимулюючих виплат є створення матеріальної зацікавленості працівників, а також мотивація їх до кар'єрного зростання, зниження плинності персоналу, залучення необхідних висококваліфікованих фахівців, керівників, робітників.

В умовах ринкової економіки можуть використовуватись різноманітні форми і системи заробітної плати чи їх поєднання. Причому, кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір відповідних форм заробітної плати.

На рис. 1.8 представлені традиційні форми і системи організації заробітної плати на підприємстві [19].

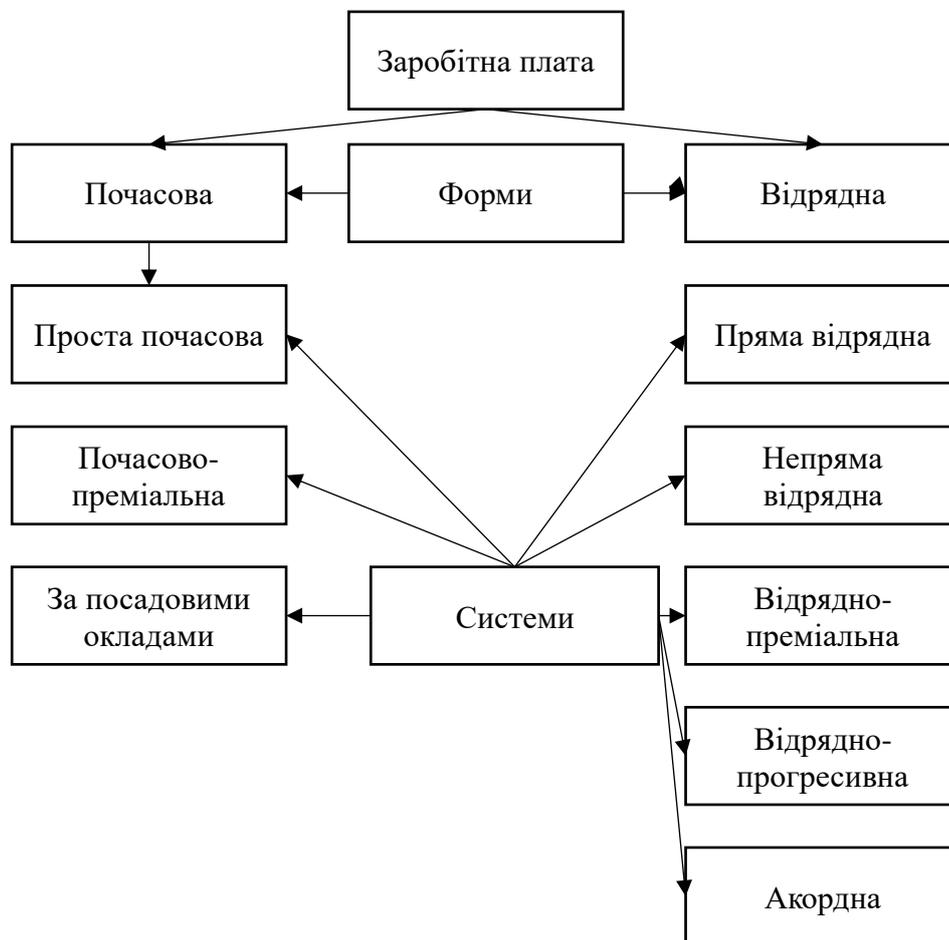


Рисунок 1.8– Форми та системи заробітної плати

Останнім часом широко застосовуються гнучкі системи оплати праці найманих працівників, що можуть швидко й об'єктивно реагувати на зміни в ефективності й якості праці працівників, які засновані на індивідуалізації заробітної плати конкретного працівника, що визначається не тільки традиційними показниками: стажем, кваліфікацією і досвідом, а й індивідуальними якостями працівника на основі оцінки його здібностей та можливості їх реалізації [63].

Перспективною формою нетрадиційної організації оплати праці є застосування стреми грейдів (грейдування, грейдинг) – позиціонування посад, тобто розподіл їх у ієрархічній структурі підприємства у відповідності з цінністю даної позиції для підприємства.

Система грейдів дозволяє збільшити ефективність оплати праці, вдосконалити принцип нарахування заробітної плати ; забезпечує аналіз сегменту ринка, оптимізуючи весь трудовий ресурс підприємства (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Структура заробітної плати працівників за умови впровадження системи оплати праці на основі грейдингу

Останнім часом набувають поширення безтарифні моделі організації оплати праці, за допомогою часткового застосування яких взаємозалежності від специфіки діяльності підприємства досягти значного підвищення трудової

мотивації працюючих, що сприятиме суттєвому зростанню продуктивності праці та ефективності діяльності компанії в цілому.

У зарубіжних країнах накопичений великий досвід застосування найрізноманітніших систем оплати праці. Одночасно спостерігається загальна націленість систем заробленої плати на підвищення ефективності виробництва [33]. Зарубіжні країни поступово відмовляються від традиційних форм оплати праці в залежності від індивідуальної вироблення. Це пояснюється тим, що в умовах сучасного рівня розвитку економіки і суспільства, коли на перший план висуваються завдання стимулювання ефективної командної взаємодії всередині трудового колективу, здібностей їх членів до перебудови і сприйняття інновацій, почуття відповідальності за надійність і якість продукції.

Для вітчизняних підприємств позитивний вплив може надати досвід розвинених країн в частині диференційованого обліку показників продуктивності праці, різних систем стимулювання за категоріями працівників, методів оцінки результативності праці, договірного регулювання трудових відносин.

Таким чином, при правильному розумінні та повному обліку особливостей, змісту, функцій та принципів організації оплати праці можна сприяти побудові науково обґрунтованих моделей та концепцій оплати праці, які цікавлять працівників аж до кінцевих результатів та економічного зростання.

### **1.3. Аналіз та оцінювання впливу організації оплати праці на мотивацію та продуктивність праці персоналу підприємства**

Оплата праці має бути зрозумілою для персоналу, тобто важливо, щоб персонал мав можливість знати, які зусилля він повинен докласти для того, щоб досягти цього результату і яку винагороду він за це отримає. За теорією очікувань В. Врума, якщо його зусилля відповідатимуть винагороді, такий співробітник буде мотивований на виконання цього завдання чи досягнення результату. Якщо ж працівник не може поррахувати, яку винагороду отримає,

оскільки розрахунок винагороди дуже складний, навряд чи він буде зацікавлений докладати максимум зусиль для виконання цілей і завдань, що стоять перед ним. Швидше за все такий співробітник працюватиме на середньому рівні своїх можливостей [15].

Хоча в українських компаніях бувають такі випадки і часто, коли розмір премії залежить від суб'єктивної оцінки керівника чи його настроїв. Найчастіше менеджери не обізнані про те, як треба виконувати завдання, але також і в тому, що їм потрібно зробити, щоб керівник був задоволений їхньою роботою, і вони змогли б отримати адекватну винагороду. Інакше співробітник не має розуміння того, як йому потрібно змінити свою поведінку, щоб він зміг отримати більшу винагороду, навіть якщо він цього й бажає.

Відповідно до теорії справедливості Адама Сміта винагороді потрібно бути справедливою, тобто недозволена ситуація, що часто зустрічається в наших компаніях, коли новоприбулому співробітнику за виконання однакових завдань виплачується більший розмір зарплати [44].

Якщо винагорода буде несправедливою, то можливими наслідками можуть бути наступні (рис. 1.10) [11]:

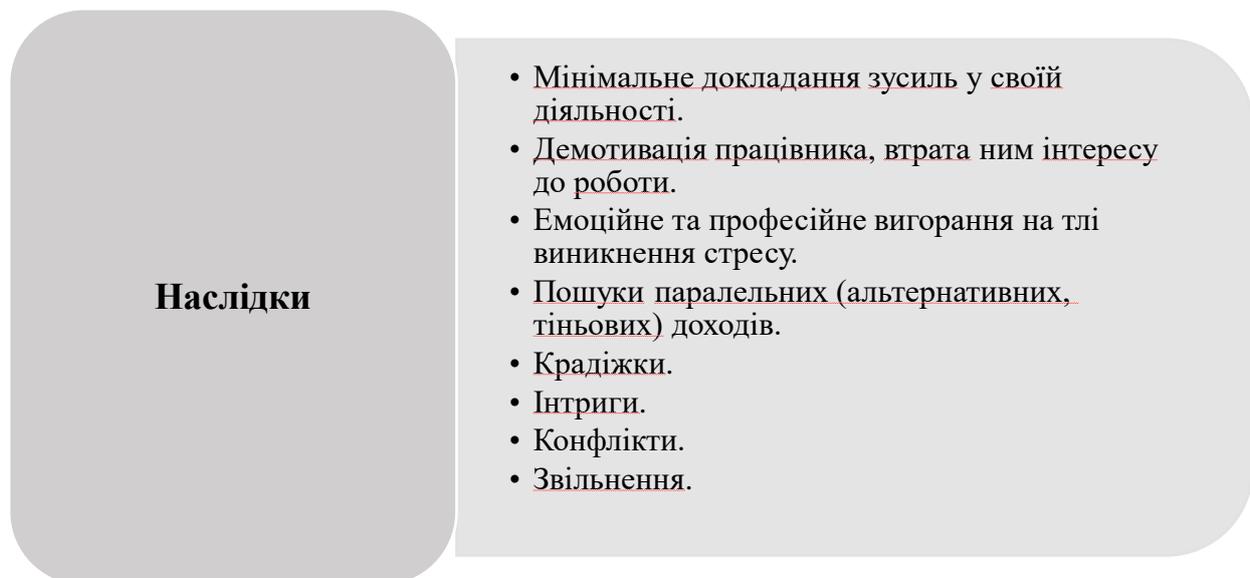


Рисунок 1.10 – Можливі наслідки несправедливої винагороди

Система оплати є ефективною, як у ній ведеться облік як індивідуального, і колективного результатів діяльності персоналу. Таким чином, система винагороди повинна включати три необхідні складові (три види результатів):

- індивідуальні;
- командні;
- організації.

Виконуючи облік індивідуальних та колективних результатів діяльності, можна стимулювати персонал надання взаємодопомоги, підтримки, правильне розміщення пріоритетів при розподілі ресурсів. Необхідно встановлювати певні терміни виплати як постійної, і змінної частини зарплати, до того ж такі терміни мають бути відомими для персоналу. Якщо в організації трапляється затримка виплати змінної частини заробітної плати, то при цьому відбувається не лише зниження мотивації персоналу на досягнення результатів у майбутній період, але також може відбуватися демотивація, роздратування, незадоволеність, а отже може не бути лояльності до компанії, звільнення цінних співробітників, емоційне та професійне вигорання. По можливості необхідно зменшувати і час між отриманим результатом діяльності працівників та виплатою їм їх преміальної частини заробітної плати.

Керівництву необхідно знати та застосовувати всі можливі способи нематеріальної мотивації з урахуванням мотиваційних факторів. Необхідно, щоб у персоналу створилася внутрішня мотивація, за допомогою його залучення до роботи, участі у нових цікавих проектах; у персоналу має бути можливість самореалізації і, безумовно, необхідно визнавати заслуги та досягнення персоналу, для того, щоб у персоналу створилося почуття задоволеності та радості від роботи.

Необхідно періодично займатися аналізом локального ринку зарплат. Керівництву важливо мати інформацію про розмір зарплат в організацій-конкурентів. Зарплата має бути конкурентоспроможною, інакше організація може втратити насамперед цінних чи дефіцитних співробітників із цієї професії ринку праці. Володіючи такою інформацією, можна довести рівень зарплати в

організації до ринкового рівня. За обмеженого розміру фонду заробітної плати можна здійснити зміни хоча б для категорії цінних керівників та фахівців.

Будь-яка діяльність вимагає від людини деяких витрат розумової та фізичної енергії. Велика кількість авторів теорій мотивації вважають, що мотивуючі чинники, потреби та очікування перебувають у паралельній залежності; вони не суперечать, а взаємно можуть доповнювати один одного, причому у кожного індивідуума є унікальне поєднання факторів мотивації і потреб. У зв'язку з цим важливо займатися аналізом мотиваційних факторів та потреб персоналу компанії. Розглянемо які основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств на рис. 1.11 [34].



Рисунок 1.11 – Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств

Важливо ще займатися так званими гігієнічними факторами, бо якщо вони не будуть задоволені, тоді станеться ослаблення або взагалі трапиться анулювання дії мотивуючих факторів. Відповідно до теорії Херцберга гігієнічні чинники що неспроможні мотивувати те що, щоб досягти результату. Наприклад, провівши поліпшення умов праці, можна лише ліквідувати незадоволеність працівників, але навряд чи відбудеться підвищення їхньої результативності. Найсильнішим мотиватором, на думку Херцберга, є досягнення. Підсумовуючи, можна сказати, що керівнику в першу чергу потрібно займатися аналізом мотиваційних факторів, потреб співробітників, а вже потім враховувати їх при розробці системи оплати праці та мотивації, у тому числі для формування її немонетарної складової.

Потрібно визначити демотивуючі фактори, такі як конфліктність, внутрішній дискомфорт, високий рівень стресу, невиконання зобов'язань керівників, нездійсненні цілі та завдання, відсутність потрібних ресурсів для їх виконання, зрівнялівка, родинні зв'язки, відсутність залежності винагороди від індивідуального внеску працівника та ін. зменшують рівень мотивації працівника.

Необхідно врахувати та усунути демотиватори, наприклад, за рахунок змін в організаційній культурі підприємства, перерозподілу ресурсів, у тому числі людських, або при розробці нової системи винагороди та мотивації.

Система мотивації, мабуть, нічого очікувати настільки ефективної, якщо у організації нічого очікувати побудована разом із матеріальною системою оплати праці ще система нематеріального винагороди.

Необхідно періодично займатися аналізом ринку праці з точки зору рівня заробітної плати у підприємств-конкурентів. Винагорода має бути конкурентоспроможною, інакше компанія може втратити цінних чи дефіцитних працівників певної професії чи спеціальності. Володіючи такою інформацією, можна довести рівень зарплати на підприємстві до ринкового рівня. За обмеженого розміру фонду заробітної плати можна здійснити зміни хоча б для

категорій особливо цінних керівників та фахівців (на основі грейдингу посад і робочих місць).

Проводячи зміни у системі оплати праці чи використовуваних методиках необхідно залучати персонал, і особливо керівників, до участі у проекті та проведення змін. В даному випадку використовується потенціал керівників, є можливість урахування їх пропозицій, що сприятиме зменшенню опору персоналу змін, що здійснюються.

Необхідно, щоб система компенсації відповідала корпоративній культурі організації, її цінностям. Якщо в організації проголошується демократичний стиль управління, а при цьому вище керівництво авторитарно ставить цілі для своїх підлеглих, ігноруючи при цьому їхню думку, навряд чи це сприятиме ефективності системи компенсації. Якщо в організації проповідується командна робота, клієнтоорієнтованість, і сплачується за досягнення індивідуальних результатів, то в даному випадку система компенсації не відповідатиме цінностям, що проголошуються. Наприклад, якщо в організації робиться наголос на якості послуг, а виплачується відсоток за обсяг продажів, то це означає, що існуюча система винагороди йде врозріз із цінностями організації. Якщо в організації є кодекс стандартів поведінки, то дуже важливо ув'язати їх виконання з винагородою.

Ефективність використання витрат на оплату праці в цілому залежить від виконання функції оплати праці та ефективності господарської діяльності.

Для оцінки та аналізу ефективності використання заробітної плати використовується систематичний показник, що характеризує діяльність підприємств з організації оплати праці. Показником, що характеризує рівень заробітної плати, є середня заробітна плата. Зміни в ньому впливають на витрати фонду оплати праці, собівартість продукції.

На рис. 1.11 представлені основні етапи проведення аналізу ефективності організації оплати праці на підприємстві. Аналітично досліджуються існуючі економічні процеси, співвідношення, пропорції та тенденції, щоб визначити їх основну природу та причини різних відхилень від запланованих показників [11].

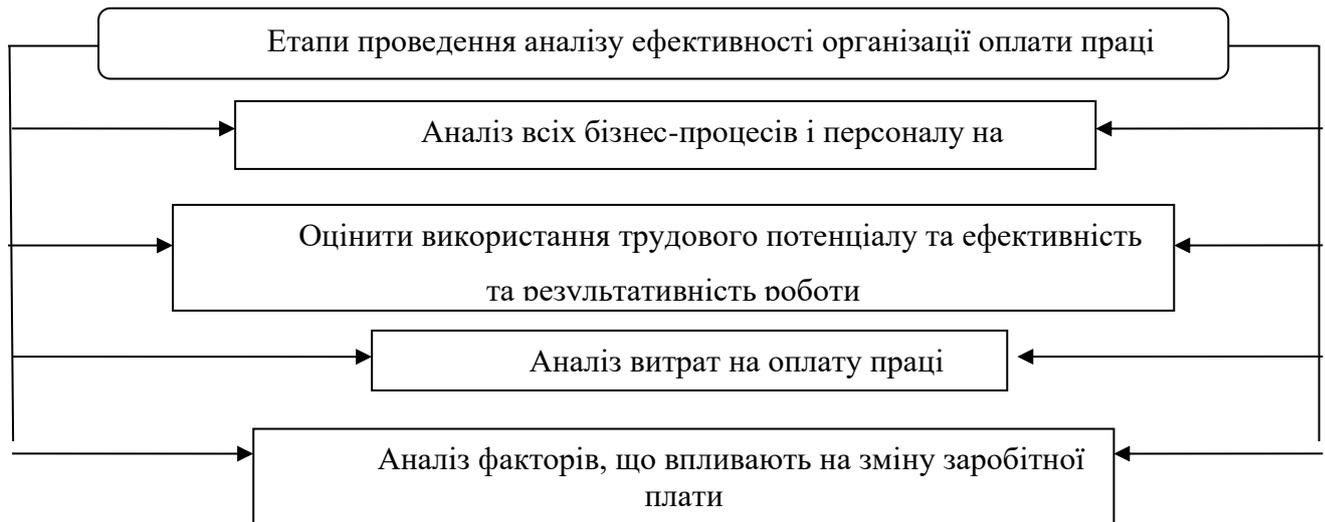


Рисунок 1.12– Аналіз ефективності організації оплати праці персоналу суб'єкта підприємництва

Загальна методика розрахунку показників задля характеристики ефективності використання фонду оплати праці на підприємстві в динаміці включає наступні групи показників (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Основні показники ефективності використання фонду оплати праці на підприємстві

Показник	Методика розрахунку
Пропорціональність	1. Відношення темпу росту обсягу виробництва продукції з темпом росту фонду заробітної плати. 2. Відношення темпу продуктивності праці з темпом росту реальної заробітної плати.
Інтенсивність заробітної плати	1. Питома вага фонду заробітної плати у витратах на виробництво продукції. 2. Питома вага заробітної плати у вартості продукції.
Зарплатовіддача	1. Обсяг виробництва продукції на 1 грн. фонду заробітної плати. 2. Виручка від реалізації на 1 грн фонду заробітної плати. 3. Прибуток від реалізації на 1 грн. фонду заробітної плати. 4. Чистий прибуток на 1 грн. фонду заробітної плати.
Рентабельність заробітної плати	Відношення чистого прибутку (збитку) підприємства до величини витрат фонду заробітної плати.

На наступному етапі аналізу витрат на оплату праці підприємства здійснюється оцінка співвідношення темпів зростання рівня оплати та продуктивності праці, основу якої становить обчислення коефіцієнта випередження зростання продуктивності праці над заробітною платою.

На рис. 1.13 наведені показники аналізу та оцінки ефективності організації оплати праці в системі трудових показників підприємства.



Рисунок 1.13 – Система показників комплексної оцінки ефективності організації оплати праці персоналу підприємства

Отже, за допомогою методів економічного аналізу на підприємстві можливо удосконалення процесу організації заробітної плати з метою підвищення ефективності формування й використання витрат на персонал, посилення мотивації працівників до результативної праці.

В даному розділі випускної роботи розглянуто теоретичні та методичні засади організації оплати праці на підприємстві.

Визначено сутність, роль та функції заробітної плати у соціально-трудовах відносинах. Оплата праці є основою регулювання соціально-трудовах відносин на усіх рівнях управління, у тому числі на рівні суб'єкта підприємництва.

Розглянуто складові елементи та принципи організації оплати праці персоналу на підприємстві.

Для українських компаній позитивний вплив може надати досвід розвинених країн в частині диференційованого обліку показників продуктивності праці, різних систем стимулювання за категоріями працівників, методів оцінки результативності праці, регулювання соціально-трудовах відносин на засадах соціального партнерства, грейдуння посад та використання результатів мотиваційного моніторингу.

Досліджені методичні засади здійснення аналізу та оцінювання ефективності організації оплати праці на підприємстві. Розглянуто систему показників, за допомогою яких можливо здійснювати а наліз та оцінювати ефективність організації заробітної плати персоналу суб'єкта підприємництва.

Напрями вдосконалення існуючих систем організації оплати праці дозволяють підвищити ефективність витрат на персонал, результативність діяльності компанії в цілому.

Побудова ефективної системи організації оплати праці – це постійний пошук оптимальних рішень з метою досягнення балансу між інтересами працівників і роботодавців у системі соціально-трудовах відносин.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

#### 2.1. Стан, сучасні проблеми та перспективи розвитку машинобудування в Україні

Машинобудування (машинобудівний комплекс) – це комплексна галузь обробної промисловості України, до якої входять: приладобудування, верстатобудування, хімічне, металургійне, енергетичне, сільськогосподарське, важке й транспортне машинобудування, машинобудування для легкої та харчової промисловості, електротехнічна, електронна промисловість і обчислювальна техніка.

Сучасне бізнес-середовище у світі, і зокрема у сегменті машинобудування, швидко змінюється. Діджиталізація, складні нові види продукції, зростаюча потреба у висококваліфікованому персоналі становлять потенційні можливості або створюють нові бар'єри для зростання для машинобудівних компаній. Сьогодні все більший вплив на розвиток машинобудування в світі здійснюють нові вимоги до збереження і охорони навколишнього середовища [70].

Поряд із загрозами, що становлять небезпеку для всіх країн (безробіття внаслідок масової роботизації виробництва, загрози кібербезпеки), для країн із низьким рівнем економічного та технологічного розвитку зростає ризик вимивання професійних кадрів. Для України, як і для більшості країн Східної та Центральної Європи, ця проблема є особливо актуальною.

На сьогоднішній день машинобудівна промисловість в Україні перебуває в кризовому становищі. За останні декілька років вона зазнала серйозних економічних, фінансових та організаційних проблем, які пов'язані з соціально-економічною ситуацією в країні. У 2014 році в Україні відбулися соціально-

політичні зміни, що призвели до виникнення економічної нестабільності та зниження інвестиційної привабливості бізнесу в Україні. Це сильно позначилося на машинобудівній промисловості, яка є однією з найбільш залежних від зовнішніх інвестицій галузей.

Одна із галузей, що постраждала найбільше від воєнних дій починаючи з 24 лютого 2022 року, це українське машинобудування. На початок 2023 року переїзд у більш безпечні західні та центральні регіони завершило близько 700 підприємств. За результатами опитування в Україні постраждали ті сфери, які потребують найбільших інвестицій або пов'язані з логістикою: будівництво, машинобудування, туризм. Частка підприємств, які повністю або частково зупинили роботу у машинобудуванні, становить на кінець 2022 року 50%.

За даними Держстату, у 2019 році обсяг виробництва машинобудівної продукції в Україні склав 103,8 млрд. грн., що на 10,8% менше, ніж у 2018 році [32]. У 2020 році ситуація погіршилася ще більше через пандемію COVID-19 та зменшення попиту на продукцію машинобудівної промисловості.

Більшість показників виробництва та експорту високотехнологічної продукції України суттєво нижчі від країн Центральної та Східної Європи [70].

Обсяги реалізованої продукції машинобудування в Україні та Полтавській області за 2017 – 2020 роки представлено в табл. 2.1[51].

Таблиця 2.1 – Обсяги реалізованої продукції машинобудування в Україні та Полтавській області за 2017 – 2020 роки, млн. грн.

Роки	2017	2018	2019	2020
Україна	168281,9	208676,4	212027,3	197343,6
Полтавська обл.	11539,4	14253,5	15457,7	9179,5

За даними таблиці видно, що в Полтавській області реалізувалося в 2017-2019 рр. відповідно 7% продукції машинобудування України, а у 2020 році лише 4,7%. Протягом 2017-2020 рр. по Україні обсяги реалізованої продукції машинобудування збільшилися на 17,3%, у Полтавській області зменшилися на 20,5%, при цьому за 2017-2019 рр. відбувалося зростання даного показника.

На діяльність українських підприємств за останні 4 роки негативно вплинули такі макроекономічні чинники як нестабільна політико-економічна ситуація (у зв'язку з веденням військових дій), хитка цінова політика на енергоносії, паливо-мастильні матеріали, зниження платоспроможності населення, нестабільна кредитна політика, зростання податкового тиску.

Найбільші проблеми, крім впливу військового стану та руйнувань у результаті військових дій, з якими стикається машинобудівна промисловість в Україні, пов'язані зі старінням обладнання, відсутністю інвестицій та низькою конкурентоспроможністю на міжнародному ринку. За даними Національного банку України, у 2019 році інвестиції в машинобудування склали всього 0,3% від загального обсягу інвестицій в економіку країни [66].

За даними Мінекономрозвитку, середній вік машин та обладнання, що використовуються в машинобудуванні в Україні, становить більше 20 років. Це призводить до зниження ефективності виробництва та підвищення витрат на ремонт та заміну обладнання [71].

На сьогодні Україна не володіє достатніми ресурсами для досягнення принаймні мінімального рівня розвитку машинобудування, порівняно з країнами ЄС. Основною причиною є низький рівень конкурентоспроможності, що формується під впливом таких чинників:

- використання застарілих виробничих методів та обладнання;
- високої вартості електроенергії та ненадійності джерел її постачання;
- значних витрат на дотримання митних вимог і тривалих процедур митного оформлення при імпорті комплектуючих і запчастин, а також при експорті кінцевої продукції;
- високих тарифів на важливі проміжні продукти виробництва;
- суттєвих ризиків валютного регулювання;
- відсутності адекватної інфраструктури сертифікаційних лабораторій, що підвищує витрати виробників [70].

Держстат України не публікує дані за 2021 та 2022 роки, тому реальний стан обсягів виробництва і реалізації продукції підприємствами машинобудівного комплексу на сьогодні оцінити важко.

Загалом з початку війни Росії проти України пошкоджено, зруйновано або захоплено щонайменше 208 підприємств. У галузі машинобудування відбулося руйнування та пошкодження великих підприємств на півдні та сході (Донецька, Дніпропетровська, Запорізька області).

Незважаючи на складну ситуацію, є певні перспективи розвитку машинобудівної промисловості. Однією з них є розвиток експортного потенціалу.

Ще однією перспективою є розвиток вітчизняного ринку машинобудівної промисловості. За даними Мінекономрозвитку, в Україні є великий попит на механічну продукцію, який може бути задоволений вітчизняними виробниками. Це дозволить знизити залежність від імпорту та підвищити конкурентоспроможність виробників на внутрішньому ринку.

Діяльність машинобудівних виробництв вимагає залучення значних капіталовкладень та ефективного управління інвестиційними ресурсами, тісного взаємозв'язку з постачальниками і покупцями продукції, розвитку інновацій і технологій, залучення кваліфікованого персоналу, високого рівня управління на підприємствах. Посилення конкурентоспроможності машинобудування на зовнішніх ринках є однією із стратегічних цілей Експортної стратегії для сектору українського машинобудування.

Значна частина промисловості в більшості галузей та в більшості регіонів не переміщувалася з початком військового стану, проте для перезавантаження знадобиться оборотний капітал, і вміння та бажання використати можливість залучити ці кошти у банківської системи.

Експерти вважають, що у майбутньому центр промислового тяжіння України переміститься у західні регіони.

Для швидкого відновлення економіки необхідні прямі іноземні інвестиції, гранти та кредити міжнародних організацій для бізнесу.

Для швидкого зростання галузей промисловості в цілому і машинобудування зокрема, необхідне створення індустріальних парків та особливих економічних зон. Стан існуючих виробничих фондів вимагає технологічного оновлення за рахунок використання інноваційних технологій та роботизацію нових підприємств.

Стан вітчизняного машинобудування вимагає застосування не лише мотиваційних чи стимулюючих інструментів, а потребує цілеспрямованого відновлення ключових ланок всього промислового сектору економіки із застосуванням прямого державного управління у тому числі, зокрема системи державних закупівель.

Повоєнна перебудова української промисловості та машинобудівного комплексу у її складі передбачає не тільки відновлення зруйнованих промислових та інфраструктурних потужностей, а й структурну модернізацію на вищому технологічному рівні з урахуванням збереження її можливостей до самозабезпечення, а також експортної орієнтації.

## **2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Хорольський механічний завод» є правонаступником усіх прав та обов'язків, які раніше належали Публічному акціонерному товариству «Хорольський механічний завод» (було перейменовано на відповідність із Законом України «Про акціонерні товариства»).

Підприємство було створено шляхом перетворення державного підприємства «Хорольський механічний завод» у відкрите акціонерне товариство «Хорольський механічний завод» рішенням регіонального відділення Фонду державного майна України по Полтавській області від 2 жовтня 1995 р. (№ 126).

У табл. 2.2 наведено основну інформацію про досліджуване підприємство

Таблиця 2.2 – Загальна інформація про ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство "Хорольський механічний завод"
Власність	приватна
Скорочене найменування юридичної особи	ПРАТ "ХМЗ"
Код ЄДРПОУ	14311353
Місцезнаходження	37800, Полтавська обл., Хорольський район, місто Хорол, вулиця Небесної Сотні, будинок 106
Керівник	МІЩЕНКО МИХАЙЛО ІВАНОВИЧ
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну
Стан	zareєстровано
Засновники/бенефіціари	власник істотної участі-МІЩЕНКО МИХАЙЛО ІВАНОВИЧ фізичні та юридичні особи, згідно реєстру власників іменних цінних паперів товариства кінцевий бенефіціарний власник (контролер) - МІЩЕНКО МИХАЙЛО ІВАНОВИЧ

Метою діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод» (далі «ХМЗ») є здійснення виробничо-технічної, фінансово-комерційної, господарської діяльності, використовуючи при цьому прогресивне виробниче обладнання, технології та кращий досвід управління, для одержання прибутку за мінімального ризику та задоволення на цій основі економічних і соціальних інтересів акціонерів та членів трудового колективу.

У табл. 2.3 відображено результати аналізу обсягу реалізованої продукції підприємства за 2019-2021 рр.

З 2019 по 2021 рік обсяг виробленої продукції ПрАТ «ХМЗ» збільшився на 127156 тис. грн. На збільшення обсягу виробництва вплинуло збільшення виробництва машин та обладнання, яке є основним виробництвом і займає більше 80% у структурі доходу підприємства. Обсяг наданих послуг займає у структурі доходів підприємства більше 5% і збільшився за аналізований період на 7158,9 тис. грн. підприємство також виробляє товари масового споживання, обсяг яких збільшився за аналізований період на 12641,8 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності підприємства за 2019-2021 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг						Відхилення			
	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2021/2019		2021/2020	
	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питом а вага, %	тис. грн.	питом а вага, %	у сумі	у стр-рі	у сумі	у стр-рі
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Виробництво машин, обладнання	193901,9	88,75	166521,5	81,23	301257,2	87,16	107355,3	-1,59	134735,7	5,93
Виробництво товари масового споживання	12278,63	5,62	21812,0	10,64	24920,4	7,21	12641,8	1,59	3108,4	-3,43
Послуги	12300,48	5,63	16666,5	8,13	19459,4	5,63	7158,9	0	2792,9	-2,5
Всього	218481	100	205000	100	345637	100	127156	x	140637	x

Предметом діяльності ПрАТ «ХМЗ» є:

1) Розробка, виробництво, впровадження машин, обладнання, вузлів і деталей для сільського господарства та переробки сільськогосподарської продукції, а також інших галузей економіки.

2) Виробництво та реалізація готових металевих виробів, товарів народного споживання, гумових і пластмасових виробів, виробів з дерева, в тому числі меблів, виробів народного промислу, будівельних матеріалів, продуктів мінерального та штучного походження, продуктів рослинного походження.

3) Надання послуг з механічної обробки металевих виробів.

4) Науково-технічна та науково-дослідна діяльність, впровадження наукових, технічних, технологічних, конструкторських, економічних, дизайнерських розробок.

5) Проведення робіт з ремонту та технічного обслуговування машин і устаткування промислового та соціально-побутового призначення, автомобілів, побутових виробів.

6) Виконання монтажних робіт.

ПАТ «ХМЗ» має право самостійно провадити зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, що відноситься до предмета його діяльності. При

здійсненні зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «ХМЗ» користується всіма правами суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України. ПрАТ «ХМЗ» має право без обмежень приймати рішення щодо напрямків своєї діяльності відповідно до чинного законодавства та має право провадити всі види діяльності, що не суперечать меті та принципам діяльності ПрАТ «ХМЗ» і є прямо не заборонено чинним законодавством України.

Індивідуальні роботи, що потребують від виконавця спеціальних знань і допуску до роботи, пов'язаної з державною таємницею, виконуються особами, які пройшли навчання, у порядку, встановленому для таких робіт, за наявності відповідної кваліфікації та допуску до державної таємниці за формою, встановленою цим Законом. закон.

Володіючи загальною правоздатністю, ПрАТ «ХМЗ» має цивільні права і виконує обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених законодавством України. У випадках, передбачених законодавством України, ПрАТ «ХМЗ» отримує відповідні ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Основна продукція, яку виробляє ПрАТ «Хорольський механічний завод»: зерноочисні сепаратори, насіннепересувачі (подрібнювачі), насіннесвійнні машини, молоткові дробарки для подрібнення зерна та мінеральної сировини, змішувачі сухих компонентів, міні-комбикормові установки, розсівні самобалансуючі для борошна та крупи, вальцювальні машини, сортувальні машини, мийні машини, пневматичні сортувальні столи, стрічково-ковшові конвеєри, гвинтові та скребкові конвеєри, а також комплектні млини та комбикормові установки різної потужності.

Конкуренти ПрАТ «ХМЗ» - ПП «Лубнимаш» (м. Лубни, Полтавська обл.), ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод ім. С.М. Кірова» (м. Могилів-Подільський, Вінницька обл.), KMZ INDUSTRIES (Карлівський машинобудівний завод) (м. Карлівка, Полтавська обл.).

Основні постачальники матеріалів та комплектувальних виробів:

- сталевий прокат - ТОВ «Метінвест СМЦ», м. Київ, країна походження - Україна; ТОВ ТД «Содружество», м. Дніпро, країна походження - Україна та імпортовані; ТОВ «Каскад», м. Дніпро, країна походження - Україна та імпортовані;

- чавун переробний ливарний - ПАТ «Євраз - ДМЗ завод ім. Петровського», м. Дніпро, країна походження - Україна;

- метизи - ПАТ «Харківський метизний завод», країна походження - Україна;

- підшипники, паси гумові, гумотехнічні вироби - ПП ТД «Галпідшипник», м. Харків, країна походження - Україна та імпортовані;

- перфоровані вироби з металу - АТ «Завод ім. Фрунзе», м. Харків, країна походження - Україна;

- перфоровані вироби з металу - ПрАТ «Харківпродмаш», м. Харків, країна походження - Україна;

- електродвигуни - МНП «Промелектро», м. Нова Каховка, Херсонська обл., країна походження - Китай;

- мотор-редуктори - ТОВ «Техінвестгруп», м. Київ, ТОВ «С.Т.М.-Україна», ТОВ «ІТО-Продакшн», м. Біла Церква, Київська обл., походження – країни ЄС;

- мотор-редуктори - ПрАТ «НВО Гідромаш-1», країна походження - Україна;

- лакофарбові матеріали - ТОВ «Завод нових технологій», м. Синельникове, Дніпропетровська обл., країна походження - Україна.

Найбільші споживачі продукції:

- НВО «АГРО-СІМО-МАШБУД», м. Одеса;
- ПрАТ «Харківпродмаш» м. Харків;
- ПП ІВЦ «ВЕКТОР», м. Харків;
- УАВ «Agrosistemas», Литва;
- УАВ «Vokstuva», Литва;
- ТОО «АГНІЙ», Казахстан.

Управління ПрАТ «ХМЗ» здійснюють:

- Вищий орган ПрАТ «ХМЗ» – Загальні збори акціонерів;
- Наглядова рада;
- Виконавчий орган – Правління.

Наглядова рада є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів ПрАТ «ХМЗ» і в межах компетенції, визначеної Законом України «Про акціонерні товариства» та Статутом, здійснює управління, а також контролює та регулює діяльність Правління. Члени Наглядової ради обираються під час проведення Загальних зборів в кількості 3-х осіб строком на три роки. Члени Наглядової ради обираються шляхом кумулятивного голосування. Голови правління та заступника голови правління.

Вищим органом управління ПрАТ «ХМЗ» є Загальні збори, які проводяться щорічно не пізніше 30 квітня кожного року. Річні Загальні збори є єдиними, крім позачергових. На управління ПрАТ «ХМЗ» покладається контроль за поточною діяльністю товариства, за винятком питань, які відносяться виключно до компетенції загальних зборів або наглядової ради. Правління складається з двох членів, які обираються строком на п'ять років. та складається з 2 (двох) осіб:

На підприємстві створена лінійно–функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1).

Завданнями відділу маркетингу є:

- дослідження цільових ринків;
- планування нової продукції;
- забезпечення реалізації продукції;
- комплексне, своєчасне та рівномірне забезпечення потреб підприємства якісними ресурсами виробництва;
- організація роботи матеріально–технічного постачання підприємства.

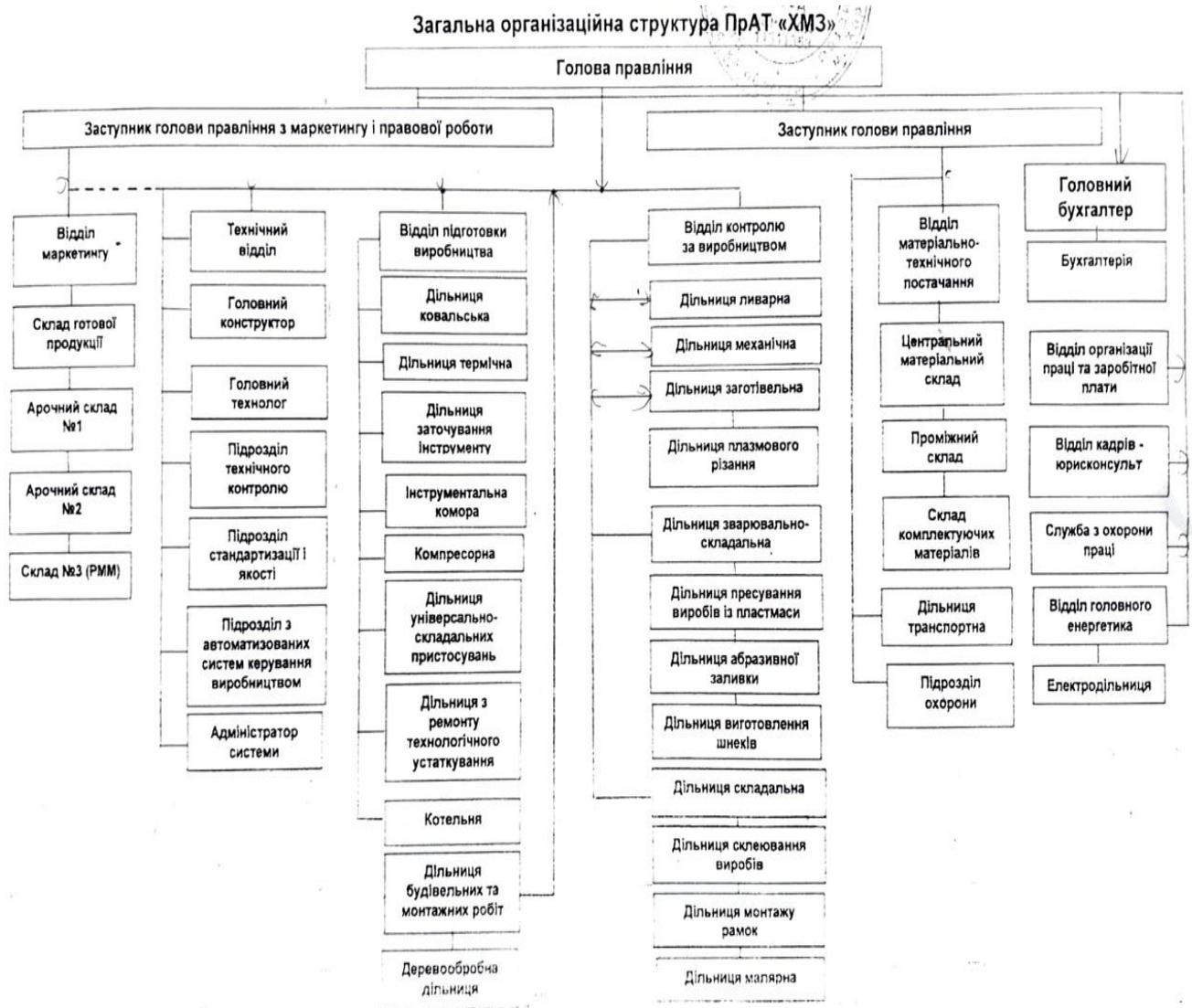


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Технічний відділ здійснює такі основні функції:

- перевіряє обсяг виконаних робіт, забезпечує правильність використання трудових і матеріально-технічних ресурсів відповідно до норм, національних стандартів України та інших нормативних документів.;

- готує необхідну інформацію для укладення договорів з підприємствами.;

- координує роботу згідно з укладеними договорами та готує звіти про перевірки та дефекти;

Головний конструктор здійснює наступні трудові функції:

- Здійснює нагляд за розробкою нових і модернізацією існуючих конструкцій для продуктів, що виробляються на даний момент, забезпечуючи їх

високу технологічність, конкурентоспроможність і патентоспроможність, а також відповідність сучасним досягненням науки і техніки.

- Вживає заходів по прискоренню освоєння у виробництві перспективних конструкторських розробок.

- Організує розробку проектів нових дослідних і промислових установок.

- Забезпечує відповідність нових та оновлених конструкцій технічним характеристикам, стандартам, принципам ефективної організації та захисту працівників, правилам техніки безпеки.

- Здійснює керівництво дослідницькими і експериментальними роботами, що проводяться в підрозділах дослідного виробництва.

- Оцінює та надає відгуки та висновки щодо найскладніших пропозицій щодо оптимізації, а також щодо проектів стандартів та іншої конструкторської документації, отриманої компанією від сторонніх організацій.

- Організує роботу по підвищенню кваліфікації працівників, що здійснюють конструкторську підготовку виробництва.

Головний технолог зобов'язаний здійснювати наступні трудові функції:

- Реалізує ініціативи, щоб прискорити розвиток найсучасніших технологій виробництва, використовуючи найновіші матеріали та широко застосовуючи науково-технічні досягнення.

- Здійснює контроль за підготовкою планів впровадження нової техніки і технології, підвищення техніко-економічної ефективності виробництва, розроблення технічної документації, контроль за забезпеченням нею виробничих підрозділів, цехів і відділів підприємства.

- Розглядати і затверджувати зміни, що вносяться в технічну документацію в зв'язку з коректуванням технологічних процесів і режимів виробництва.

- Контролювати вирішення складних питань, пов'язаних з підготовкою виробничих процесів, за погодженням з різними підрозділами підприємства, проектними організаціями, науковими установами, представниками замовника..

- Забезпечити впровадження систем автоматизованого проектування, організаційно-обчислювальної техніки, автоматизованих систем управління обладнанням, технологічними процесами.

Відділ підготовки виробництва забезпечує виробничий процес необхідним обладнанням і енергоносіями, а в окремих випадках виконує підготовчі роботи до основного виробництва на проміжних етапах.

Основними завданнями відділу матеріально-технічного забезпечення є:

- Укладання договорів щодо поставки товарів, для потреб підрозділів підприємства, у відповідності із річним кошторисом.
- Визначення предмету закупівель згідно державного класифікатора продукції.
- Забезпечення доставки матеріальних ресурсів згідно із передбаченими в договорах термінами, контроль їх кількості, якості.
- Ведення складського господарства згідно з діючими правилами зберігання та обліку матеріальних цінностей

Економіст здійснює:

- Формування економічних звітів.
- Аналізує фактичну рентабельність певних партій машин.

Головний бухгалтер здійснює наступні функції:

- вжиття заходів до попередження недостач, розтрат та інших порушень і зловживань;
- оперативний інструктаж працівників бухгалтерському обліку, контролю, звітності та економічного аналізу.;
- забезпечення складання достовірної звітності на підставі первинних документів і бухгалтерських записів, надання її у відповідні органи;
- забезпечення своєчасного проведення перевірок та аудитів із залученням підрозділів і служб виробничих підрозділів підприємства та внесення пропозицій щодо підвищення їх ефективності.;

- контроль за дотриманням встановлених протоколів проведення інвентаризації грошових коштів, основних засобів, ведення обліку та платіжних зобов'язань;

- контроль за своєчасним погашенням боргів і зобов'язань і дотриманням чіткого графіка платежів;

- Контроль за обґрунтованістю вирахування з бухгалтерського обліку недостач, заборгованості та інших втрат.;

- здійснення заходів з підвищення механізації та автоматизації обліково-обчислювальних робіт;

- забезпечення неухильного дотримання касової та розрахункової дисципліни, витрачання отриманих в банках коштів за призначенням;

Завданням кадрової політики ПрАТ «ХМЗ» є забезпечення своєчасного здійснення кадрових процесів, утримання та розвиток працівників відповідно до потреб підприємства. Цілями кадрової політики є: забезпечення підприємства достатньою кількістю кваліфікованих працівників; забезпечення дотримання прав та обов'язків працівників згідно вимог законодавства про працю; ефективне використання кадрового потенціалу.

### **2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства**

Економічний аналіз відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності виробництва та є ключовим аспектом стратегії управління економікою.

Предметом економічного аналізу є господарські процеси підприємства, соціально-економічна ефективність і кінцеві фінансові результати діяльності, які складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, що відображаються через систему економічної інформації.

Змістом економічного аналізу є ретельний аналіз виробничо-економічної діяльності компанії з метою об'єктивної оцінки досягнень і розробки стратегій для підвищення ефективності управління на усіх ланках.

Основним джерелом інформації для проведення аналізу та здійснення оцінки економічного стану підприємства є річна фінансова звітність ПрАТ «ХМЗ» за 2019-2021 роки.

Основні економічні та фінансові показники діяльності підприємства за 2019-2021 роки наведені у табл. 2.3.

Динаміка зміни економічних та фінансових показників ПрАТ «ХМЗ» за 2019-2021 роки характеризується наступними змінами.

Сукупний капітал підприємства у 2021 році склав 511283,5 тис. грн., що на 123507,50 тис. грн. більше, ніж у 2019 році, або на 31,85 % та на 76770,50 тис. грн. більше, ніж у 2020 році, або на 17,67%. Відбулося позитивне зростання обсягу власного капіталу підприємства на 86698,00 тис. грн. проти 2019 року, або на 25,44% та на 12% проти 2020 року.

Темпи приросту даних показників за 3 роки становили 31,85% та 25,44% відповідно. Необхідно відмітити, що зростання сукупного капіталу підприємства відбувалося частково за рахунок зростання власного капіталу, що позитивно відображається на стійкість підприємства. Зміна структури капіталу у підприємства наведено на рис. 2.2.

Таблиця 2.3 – Економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 р.р.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2019	2020	2021	2021/2019		2021/2020	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b>									
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	387776	434513	511283,5	123507,50	31,85	76770,50	17,67
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	340815,5	381696	427513,5	86698,00	25,44	45817,50	12,00
1.3	Основні засоби								
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	89520	99540	109587	20067,00	22,42	10047,00	10,09
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	55617	65211	75506	19889,00	35,76	10295,00	15,79
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	83960	94530	104563,5	20603,50	24,54	10033,50	10,61
1.4	<b>Нематеріальні активи</b>								
1.4.1	за первинною вартістю на кін. року	тис. грн.	2154	2727	2727	573	26,60	0	0
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	635	1066	1677	1042	164,09	611	57,31
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	2088,5	2440,5	2727	638,5	30,57	286,5	11,73
1.5	<b>Оборотні активи</b>								
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	351530	444434	505805	154275	43,886	61371	13,80
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	7878	8546	17284	9406	119,39	8738	102,24

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5.3	запаси на кінець року	тис. грн.	8106	11150	17804	9698	119,639	6654	59,67
1.5.4	грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	321377	400010	431694	110317	34,32	31684	7,92
1.5.5	середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	352552,5	397982	475119,5	122567	34,765	77137,5	19,38
1.6	<b>Середньооблікова чисельність</b>								
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	295	271	280	-15	-5,084	9	3,321
<b>2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>									
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	218481	205000	345637	127156	58,2	140637	68,60
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	127668,4	126338,6	169579,7	41911,3	32,82	43241,1	34,22
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	217882,5	204521,4	344960,7	127078,2	58,32	140439,3	68,66
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	157728	167869	255745	98017	62,143	87876	52,34
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	60753	37131	89892	29139	47,96	52761	142,09
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	19860	48921	46826	26966	135,78	-2095	-4,28
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	49751	70069	57727	7976	16,031	-12342	-17,61
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40746	57457	47328	6582	16,15	-10129	-17,62
2.9	Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	7672,75	7762,14	9931,59	2258,83	29,43	2169,45	27,94
2.10	Фонд робочого часу	люд-	41883,41	40938,5	47608	5724,584	13,667	6669,5	16,29

		години							
<b>3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ</b>									
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	738,58	754,69	1232,00	493,41	66,80	477,31	63,24
3.2	Рівень оплати праці за 1 люд-год.	тис. грн. / люд-год	0,183	0,189	0,209	0,025	13,87	0,019	10,02

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	26009,35	28642,5	35469,9	9460,61	36,373	6827,38	23,83
3.4	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,621	0,655	0,689	0,068	10,95	0,034	5,19
3.5	Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,12	0,10	0,09	-0,03	-26,50	-0,009	-9,10
3.6	Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,00085	0,00035	0,00045	-0,0004	-47,05	0,0001	28,57
3.7	Фондовіддача	грн./ грн.	1,52	1,34	1,6	0,10	6,65	0,28	21,34
3.8	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ особу	284,61	348,81	373,44	88,83	31,21	24,62	7,058
3.9	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороту	0,620	0,515	0,727	0,108	17,389	0,212	41,23
3.10	Середній період обороту оборотних засобів	дні	580,91	698,89	494,86	-86,05	-14,81	-204,03	-29,19
3.11	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	0,11	19,98	0,20	43,28	0,11	19,98	0,20
3.12	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороту	26,05	80,29	110,19	84,13	322,87	29,90	37,23
3.13	Середній період обороту	дні	13,81	4,48	3,26	-10,54	-76,35	-1,21	-27,13

	дебіторської заборгованості								
3.14	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	10,82	8,22	8,92	-1,90	-17,57	0,69	8,48
3.15	Середній період зберігання запасів	дні	33,26	43,77	40,35	7,09	21,32	-3,42	-7,82
3.16	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	10,82	8,22	8,92	-1,90	-17,57	0,69	8,48
<b>4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ</b>									
4.1	Рентабельність продажу	%	22,77	34,18	16,70	-6,07	-26,65	-17,47	-51,13
4.2	Рентабельність активів	%	12,83	16,12	11,29	-1,53	-11,99	-4,83	-29,98
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	0,120	0,151	0,111	-0,009	-7,402	-0,04	-26,45

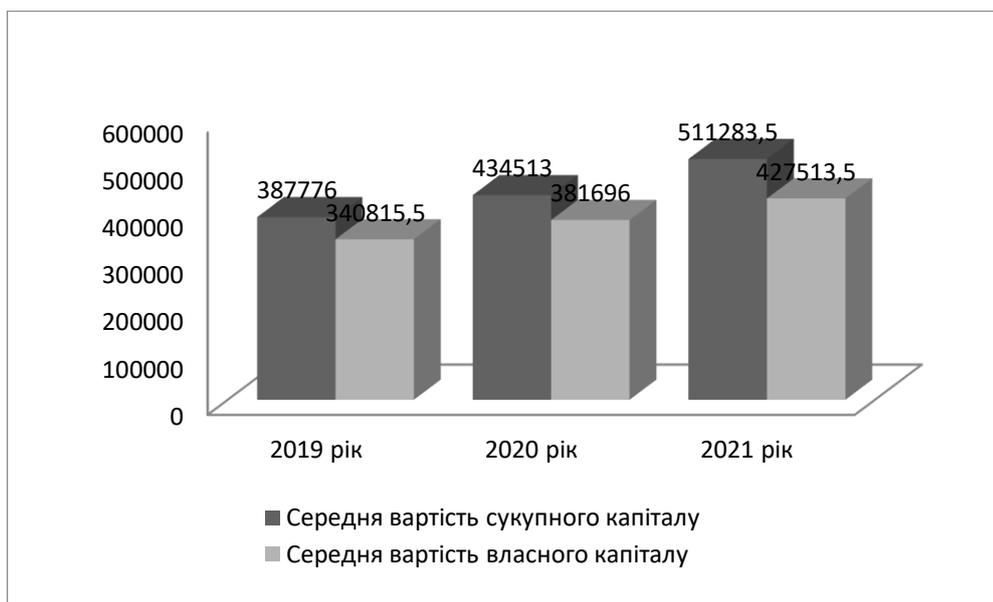


Рисунок 2.2 – Динаміка сукупного та власного капіталу ПрАТ «ХМЗ» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів за 2019-2021 рр. збільшилася на 24,54%, а середня вартість нематеріальних активів збільшилася за даний період на 30,57%. Оборотні активи підприємства на кінець року зросли на 43,9%. Водночас спостерігалось значне збільшення дебіторської заборгованості на 119,4%.

Середньооблікова чисельність працівників на кінець 2021 року зменшилася на 15 осіб, відповідно 2019 року, та зменшилося на 9 осіб відповідно середньооблікової чисельності робітників 2020 року. В цілому кількісний склад персоналу скоротився на 5%.

Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2019-2021 років поступово збільшувався на 127156 тис. грн. відповідно 2019 року, та на 140637 тис. грн., відповідно 2020 року. В цілому за 3 роки зростання чистого доходу спостерігається на 58,2%. Динаміку чистого доходу представимо на рис. 2.3. Аналізуючи тенденції збільшення чистого доходу підприємства протягом періоду аналізу, необхідно зазначити, що причиною цього стало збільшення цін на продукцію підприємства, що вплинуло на зміну

собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася на 98017 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком та на 87876 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком.

В цілому за 2019-2021 рр. при зростанні чистого доходу на 58,2% собівартість реалізованої продукції підвищилася на 62,14%.

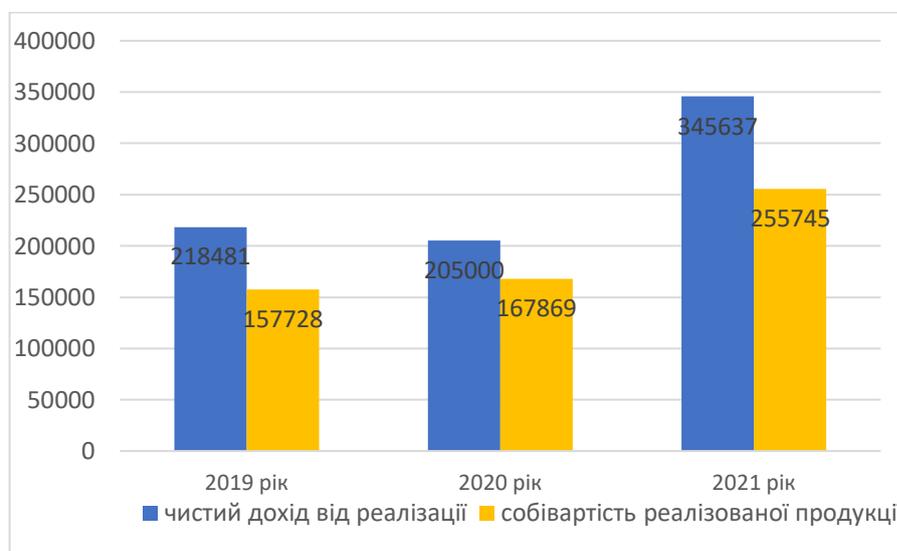


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «ХМЗ» за 2019-2021 роки

Обсяг реалізованої продукції підприємства за 2019-2021 рр. збільшився на 32,82%.

За весь період аналізу валовий прибуток підприємства збільшився на 48%. В результаті господарської діяльності ПрАТ «ХМЗ» отримало чистий прибуток у 2021 році, який становив 47328 тис. грн., який у порівнянні з 2019 роком збільшився на 6582 тис. грн., а на кінець 2019 року результативність діяльності ПрАТ «ХМЗ» отримано прибуток в розмірі 40746 тис. грн. Темп зростання чистого прибутку становив 16,15% за весь період аналізу (рис. 2.4).

При цьому прибуток від операційної діяльності збільшився на 135,8%, а прибуток від звичайної діяльності – на 16,03%.

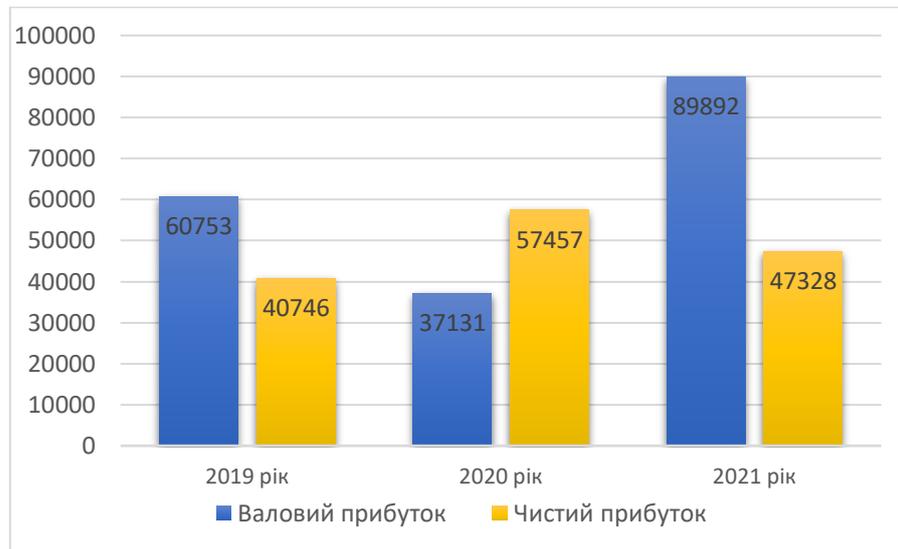


Рисунок 2.4 – Динаміка валового та чистого прибутку ПрАТ «ХМЗ» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Фонд оплати праці персоналу підприємства за 2019-2021 рр. збільшився на 27,9%.

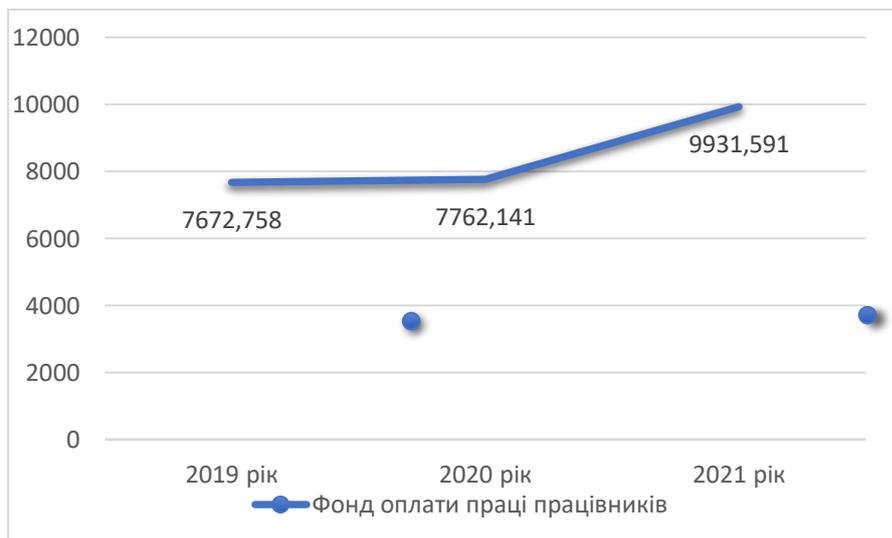


Рисунок 2.5. – Фонд оплати праці працівників ПрАТ «ХМЗ» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Показник продуктивності праці одного працівника збільшився на 66,8% (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 –Динаміка рівня продуктивності праці одного працівника ПрАТ «ХМЗ» за 2019-2021 роки , тис. грн / особу

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року збільшився у 2021 р. порівняно з 2019 р. на 10,95%, а коефіцієнт оновлення зменшився на 26,5%.

Розраховані показники фондівіддачі та фондомісткості свідчать про те, що протягом 2021 року на одну гривну основних фондів припадає 1,62 грн./грн. виробленої й реалізованої продукції. Протягом 2020 року цей показник склав 1,34 грн./грн., а у 2019 року – 1,52 грн./грн. Це свідчить про підвищення ефективне виробництва, про достатні капіталовкладення на розширення виробництва на кінець 2021 року, дане збільшення є результатом збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції на фоні збільшення середньорічної вартості основних фондів, тому ПрАТ «ХМЗ» повинна ефективніше використовувати наявні основні фонди та більше їх завантажувати. Показник фондівіддачі збільшився за 3 роки на 6,65%, а рівень фондоозброєності праці збільшився на 31,2%. (рис. 2.7).

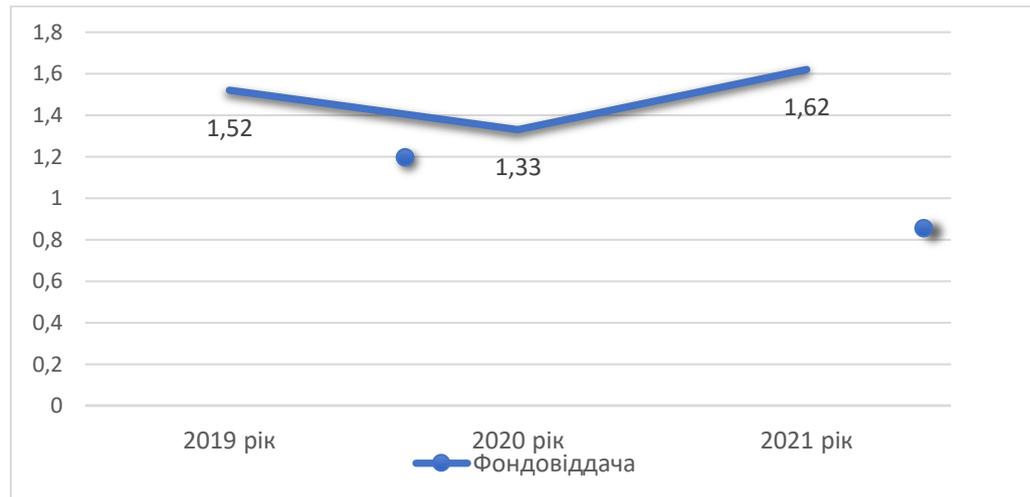


Рисунок 2.7 – Динаміка фондівіддачі ПрАТ «ХМЗ» за 2019-2021 рр., грн. / грн.

Аналіз коефіцієнта фондоозброєності праці працівників підприємства показує, що на кінець 2021 році на одного працівника підприємства припадає 373,44 тис. грн. основних фондів, при цьому присутня позитивна тенденція даного показника протягом періоду який аналізується, що є позитивною ознакою ефективності використання людських ресурсів на підприємстві.

Середньорічна вартість оборотних активів на кінець 2021 року поступово збільшується на 154275 тис. грн. (або на 43,88 %) у порівнянні з 2019 роком та на 61371 тис. грн. (або на 13,81 %) у порівнянні з 2020 роком і становила 505805 тис. грн. Дане збільшення є негативним, так як у більшості сформовано переважно за рахунок приросту дебіторської заборгованості за видами.

Протягом 2021 року кожна гривня оборотних активів принесла підприємству 0,73грн. виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Протягом 2020 року цей показник склав 0,52 грн./грн., а в 2019 році він склав 0,62 грн./грн. Середній період обороту оборотних засобів на 2019 рік склав

581 день, а 2021 зменшився до 495 днів. Значний термін обороту оборотних активів зумовлено специфікою діяльності підприємства.

Позитивним є зменшення даного показника, бо скорочення тривалості періоду обертання свідчить про збільшення обсягу реалізації і зменшує ризик непогашення та списання.

Коефіцієнт обіговості оборотних активів підприємства у 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 17,4%, а середній період обороту оборотних засобів скоротився на 86 днів або на 14,8%.

Аналіз показників рентабельності підприємства показав, що рентабельність продажу збільшилася у 2020 р. порівняно з 2019 р., але у 2021р. знизилася на 6,07 в.п., рентабельність активів за 3 роки в цілому знизилася на 1,53 в.п., а рентабельність власного капіталу майже не змінилася (рис. 2.8).

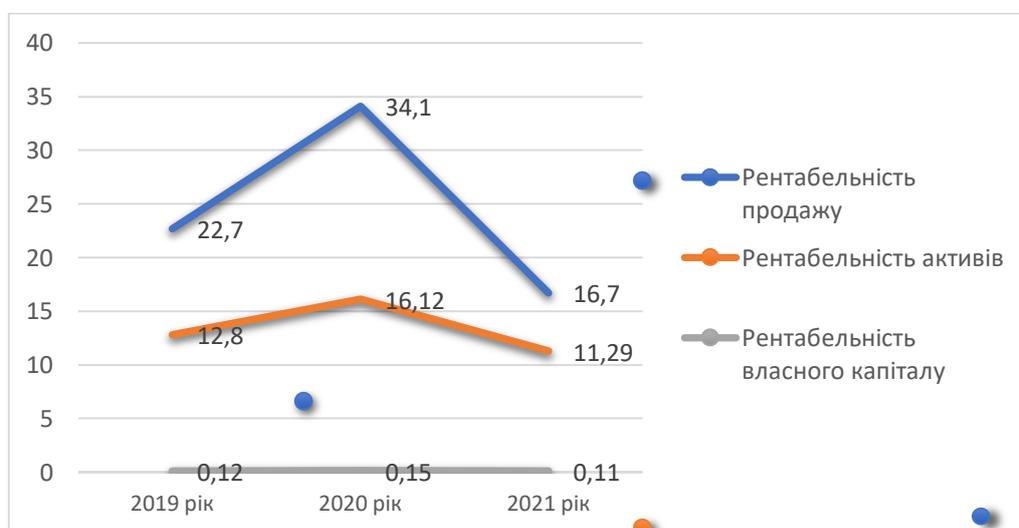


Рисунок 2.8 – Показники рентабельності ПрАТ «ХМЗ» за 2019-2021 рр., %

В цілому аналіз тенденції змін економічних та фінансових показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 рр. показав, що при зростанні економічної результативності діяльності на підприємстві не відбулося підвищення фінансових результатів. Підприємству необхідно покращити результативні показники господарської діяльності шляхом збільшення обсягу

продукції, зменшення собівартості продукції на основі зменшення її матеріаломісткості.

## 2.4 Стан охорони праці на підприємстві

Проведено аудит документації з охорони праці, що існує в компанії. За результатами аудиту було отримано статистичні дані, що відображають поточний стан системи управління охороною праці та встановлені необхідні документи у сфері охорони праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Документація з охорони праці

	Документи з охорони праці, які мають бути на ПрАТ «ХМЗ»	Факт наявності
1	Програма проведення вступного інструктажу	є
2	Перелік виробництв (і професій) під час роботи у яких обов'язкове проходження медичних оглядів	є
3	Правила внутрішнього трудового розпорядку	є
4	Інструкція з охорони праці під час проведення вантажно-розвантажувальних робіт	є
5	Положення про організацію охорони праці	є
6	Журнал реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці	є
7	Інструкція з охорони праці для оператора машин	Відсутнє
8	Інструкція з охорони праці для слюсаря-ремонтника	є
9	Положення про порядок проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці працівників	є
10	Наказ про затвердження положення про порядок проведення навчання та перевірки знань з питань охорони праці працівників	є
11	Журнал обліку видачі інструкцій з охорони праці на підприємстві	є
12	Результати атестації робочих місць (проведено у грудні 2022 року)	є

На підставі отриманої інформації про наявність та стан існуючої на підприємстві документації з охорони праці працівників можна зробити висновок про необхідність проведення певних процедур у галузі

систематизації управління охороною праці. Так, наприклад, у таблиці відображено наявність не всієї необхідної документації з охорони праці. Отже, службі з організації охорони праці слід ретельніше підходити до питання контролю та аналізу існуючої на підприємстві документації, так і до питання контролю за дотриманням норм безпеки в цілому. Для оперативного здійснення такого завдання необхідне чітке розуміння посадових функцій кожної функціональної категорії персоналу, які відповідають за питання охорони праці у ПрАТ «ХМЗ».

До осіб, відповідальних за виконання та дотримання норм і правил з охорони праці на підприємстві ПрАТ «ХМЗ», належать:

- генеральний директор
- технічний директор
- начальник виробництва
- начальник відділу кадрів
- відділ охорони праці
- начальник цеху

Перелік функцій генерального директора у сфері охорони праці було представлено у цій роботі вище. Проте варто зазначити, що рішення керівника організації у сфері ОП приймаються здебільшого колегіально разом із діючим відділом охорони праці. У зв'язку з цим більша частина функцій щодо забезпечення безпечних і комфортних умов праці для працівників делегована саме на цей відділ. Фахівці з охорони праці під час здійснення своєї діяльності керуються законами та іншими нормативно-правовими документами, та актами про охорону, а також діючими в організації актами у сфері ОП. До обов'язків спеціалістів служби охорони праці в ПрАТ «ХМЗ» входить:

- аналіз та контроль за дотриманням співробітниками підприємства законів та інших нормативних документів про охорону праці, у

тому числі угоди з охорони праці, колективного договору та інших документів, передбачених діяльністю ПрАТ «ХМЗ».

- забезпечення виконання працівниками встановлених вимог охорони праці

- проведення профілактичних робіт щодо попередження професійних захворювань та виробничого травматизму, а також подальша організація робіт з покращення умов праці на робочих місцях

- контроль за видачею працівникам, зайнятим на виробництві з небезпечними або шкідливими умовами праці та на роботах, пов'язаних із несприятливими температурними умовами та забрудненнями спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, передбачених залежно від специфіки виконуваної трудової діяльності

- створення оптимальних умов для функціонування кабінету охорони праці, оснащення приміщення необхідними засобами навчання співробітників, посібниками та ін.

- контроль за проведенням у заздалегідь передбачених випадках медичних оглядів робітників

- контроль за проведенням своєчасної спеціальної оцінки умов праці, а також розробка та реалізація заходів щодо удосконалення поточних умов праці у відповідність до нормативних вимог, що діють на підприємстві

- інформування та розповсюдження сучасних відомостей у сфері охорони праці, формування в колективі культури дотримання правил та норм ВІД, відповідне стимулювання та заохочення діяльності працівників у питанні дотримання норм безпеки на робочих місцях.

Відповідно до встановленого порядку забезпечення комфортних та безпечних умов трудової діяльності у ПрАТ «ХМЗ» передбачено проведення вступних інструктажів з охорони праці для всіх осіб, які приймаються на роботу. На підприємстві види інструктажів поділяються залежно від

характеру та часу проведення. Так, існують: вступний, первинний на робочому місці, повторний, цільовий та позаплановий. Усі співробітники вищої та середньої ланки управління в сукупності зі спеціалістами підприємства ПрАТ «ХМЗ» в обов'язковому порядку проходячи навчання з охорони праці відповідно до порядку навчання з ОП та подальшої перевірки знань існуючих вимог охорони праці співробітників організації.

Працівники ПрАТ «ХМЗ» проходять навчання з охорони праці в обов'язку посадових інструкцій та обов'язків при вступі на роботу протягом першого місяця, далі навчання проводиться у міру необхідності, але не рідше ніж один раз на три роки. У компанії є спеціально встановлені програми з охорони праці, розроблені комісією з перевірки знань вимог охорони праці, для навчання керівників та фахівців. До складу комісії входить 4 особи (голови та члени комісії), які також пройшли належне навчання з охорони праці та здійснили подальшу перевірку знань норм та вимог охорони праці у зазначеному порядку. Здійснення повторної перевірки знань з охорони праці для фахівців та керівників проводиться не рідше одного разу на три роки.

Контроль за функціонуванням системи охорони праці – одне з найважливіших завдань системи управління охороною праці. У свою чергу, контроль спрямований на:

- перевірку відповідності поточного стану умов праці працівників державним нормативам;
- дотримання та виконання керівниками та спеціалістами посадових обов'язків у галузі охорони праці;
- виявлення та своєчасне попередження відхилень або порушень від вимог державних стандартів системи стандартів безпеки праці (ССБП), інструкцій з охорони праці та інших норм;

- виявлення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, оцінка безпеки виробничих процесів, обладнання, сировини та матеріалів, інструментів, ефективності засобів індивідуального захисту

Основні види контролю на ПрАТ «ХМЗ»:

- відомчий;
- адміністративно-суспільний.

Повноваження та відповідальність керівників та фахівців організацій, на яких покладено обов'язки щодо організації та здійснення контролю за станом охорони праці, визначається нормативними документами, положеннями та наказами генерального директора.

Також на підприємстві проводяться позапланові перевірки з метою виявлення порушень правил та інструкцій з охорони праці та виробничої санітарії, технологічних процесів виконання робіт, наказів та вказівок з питань охорони праці, які працюють безпосередньо на робочих місцях.

Позапланові перевірки проводять керівництво організації:

Генеральним директором – 1 раз на місяць;

Начальник відділу з охорони праці – 1 раз на місяць.

Перевірки проводяться переважно у місцях із підвищеною небезпекою. У разі виявлення порушень, що загрожують безпеці працюючих, перевіряючі негайно припиняють роботу. У разі виявлення порушень їх заносять із конкретними заходами щодо усунення виявлених недоліків до журналу охорони праці підрозділу. Адміністративно-виробничий контроль у системі управління охороною праці слід вважати основною формою контролю адміністрації за станом охорони праці на робочих місцях, виробничих дільницях, а також за дотриманням усіма службами, посадовими особами та працюючими вимогами трудового законодавства, стандартів безпеки праці, правил, норм, інструкцій та інших нормативно-технічних документів з охорони праці.

Виявлені порушення мають бути оформлені актом обстеження. При виявленні порушень правил з охорони праці, внаслідок яких може бути завдано шкоди здоров'ю працівників або виникнути аварія, керівник підрозділу припиняє роботи ділянок, обладнання до повного усунення цих порушень, про що повідомляє генеральний директор.

Виконання цих умов допомагає підприємству підтримувати рівень травматизму на мінімальному рівні.

Виходячи зі ступеня відхилення фактичних рівнів факторів робочого середовища та трудового процесу від гігієнічних нормативів, на підприємстві є такі класи умов праці:

1. Оптимальні та допустимі (1 та 2 клас);

Оптимальні умови праці (1 клас) - умови, при яких зберігається здоров'я працівника і створюються передумови для підтримки високого рівня працездатності. Оптимальні нормативи факторів виробничого середовища встановлюються для мікрокліматичних параметрів і коефіцієнтів робочого навантаження. За іншими факторами оптимальними умовно вважаються такі умови праці, в яких шкідливі фактори відсутні або не перевищують рівнів, прийнятих як безпечні для населення.

Допустимі умови праці (клас 2) характеризуються рівнями факторів навколишнього середовища і процесу праці, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів для робочих місць, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються під час регламентованого відпочинку або до початку роботи наступної зміни і не мають шкідливого, короточасного та віддаленого впливу на стан здоров'я працівників та їх потомства. Дозволені умови праці умовно класифікуються як безпечні.

2. Шкідливі та небезпечні (3, 4 класи);

1 ступінь 3 класу (3.1) - умови праці характеризуються такими відхиленнями рівнів шкідливих факторів від гігієнічних нормативів, які

викликають функціональні зміни, які зазвичай відновлюються при більш тривалому (ніж до початку наступної зміни) перериванні контакту. зі шкідливими факторами, і підвищують ризик пошкодження здоров'я;

2 ступінь 3 клас (3.2) - умови праці характеризуються такими рівнями шкідливих факторів, які викликають стійкі функціональні зміни, призводять у більшості випадків до підвищення професійної захворюваності (що може проявлятися у вигляді підвищення рівня захворюваності з тимчасовою втратою працездатності та , в першу чергу, захворювання, що відображають стан органів і систем, найбільш уразливих до цих факторів), поява початкових ознак або легких форм професійних захворювань (без втрати професійної працездатності), що виникають після тривалого впливу. (частіше після 15 років);

### 3. Травматичний.

Розподіл працівників за цими класами виглядає наступним чином (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Кількість працівників за класами умов праці

	Класи			
	Оптимальні та допустимі (1 та 2)	Шкідливі та небезпечні (3 та 4)		Травмонебезпечні
		3.1	3.2	
Кількість осіб	149	86	31	34

Як видно з даних таблиці, більшість співробітників здійснюють трудову діяльність в оптимальних і допустимих умовах праці, проте на другому місці (86 осіб) знаходяться співробітники, які працюють в умовах, які завдають шкоди здоров'ю.

Оцінка параметрів мікроклімату у виробничих цехах на робочих місцях оператора машин, слюсаря-ремонтника, контролера скла, наладчика:

- у теплий період року: температура повітря – 34,2 °С за норми 18–27 °С; вологість повітря – 34,6 % за норми трохи більше 65 %; швидкість руху повітря – у межах норми;

- в холодну пору року: температура повітря – 28,7 °С при нормі 20–24 °С; вологість повітря – 46,0 % за норми трохи більше 75 %.

Вологість повітря з виробництва вимірюється психрометром.

Також у ПрАТ «ХМЗ» розміщено велику кількість обладнання, експлуатація якого пов'язана із значним шумовипромінюванням. У будівлі заводу знаходяться такі джерела шуму: парові турбіни, генератори, котли, машини, компресори, насоси, паропроводи та ін. Поза приміщенням підприємства розташовані вентиляційні установки та трансформатори. Всі ці джерела шуму впливають як на обслуговуючий персонал підприємства, так і на жителів прилеглих населених пунктів. Розглянемо рівні шуму у цехах ПрАТ «ХМЗ» (рис. 2.9).

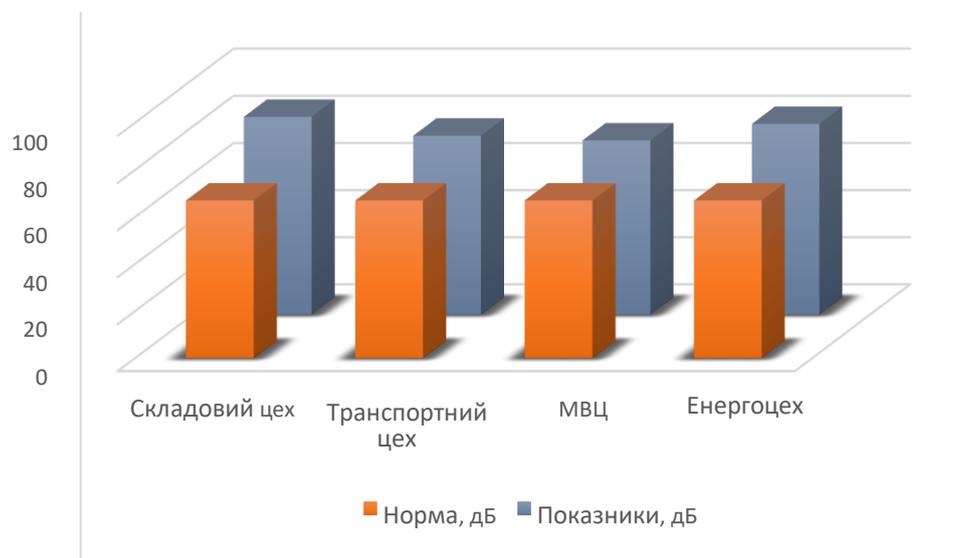


Рисунок 2.9 – Рівні звукового тиску (дБ) у цехах ПрАТ «ХМЗ»

З малюнка видно, що в кожному з цехів спостерігається перевищення рівня шуму, проте в енергоцеху та складеному цеху показники рівня шуму перевищені найбільше.

У приміщенні кожного з виробничих цехів заводу можуть негативно діяти такі фізичні чинники:

- підвищена та знижена температура повітря;
- надмірна запиленість та загазованість повітря;
- підвищена та знижена вологість повітря;
- шум, що перевищує допустимі норми;

Біологічні шкідливі та хімічні виробничі фактори у виробничих приміщеннях відсутні.

До психологічно шкідливих факторів, що впливають на персонал протягом його робочої зміни, можна віднести такі:

- нервово – емоційні навантаження; - розумова та фізична напруга;
- перенапруга зорового аналізатора.

В результаті аналізу стану системи охорони праці в ПрАТ «ХМЗ» було виділено низку переваг роботи у небезпечних та шкідливих умовах праці:

- видача спеціального харчування;
- додаткова відпустка;
- доплати до окладу.

Однак через специфіку діяльності підприємства практично всі співробітники змушені працювати в небезпечних умовах праці. До недоліків умов можна віднести такі:

- у цехах спостерігається перевищений рівень шуму;
- порушений мікроклімат (висока температура повітря в виробничих приміщеннях та недостатня вологість повітря)

Слід сказати про те, що в сукупності всі функціональні підрозділи і, зокрема, відділ охорони праці протягом усієї роботи підприємства

планомірно виконують трудову діяльність, пов'язану із забезпеченням оптимальних та безпечних для життя та здоров'я працівників умов праці. Для більш точного регулювання питань, що виникають по ОП в організації існує ряд нормативно-правових актів, наказів, положень та іншої документації і так само основою для формування та функціонування системи управління охороною праці на підприємстві служить дотримання встановлених законодавством норм з охорони праці.

У виробничому процесі практично будь-який працівник може бути схильний до ризику для здоров'я та життя, проте ймовірність цього знижується, якщо працівник перебуває в нормальних умовах праці. Щорічно керівництво ПрАТ «ХМЗ» планує роботу з поліпшення охорони праці, виділяє на заплановані заходи з охорони праці необхідні кошти, а саме не менше 0,2% від суми витрат на виробництво продукції.

Основні напрямки діяльності відділу охорони праці спрямовані на мінімізацію ризиків отримання працівниками профзахворювань та виробничих травм. У силу специфіки діяльності підприємства, деякі з умов не можуть бути змінені, тому фахівці служби охорони праці розробляють заходи, спрямовані на швидке відновлення працівників, компенсацію психологічних і фізичних витрат, пов'язаних з роботою в небезпечних та шкідливих умовах праці. Так, на проведення атестації робочих місць за умовами праці у 2022 році було витрачено 174 тисячі гривень. Також на навчання керівників та фахівців було витрачено 25 700 гривень. Таким чином, на підприємстві ПрАТ «ХМЗ» дотримуються всіх необхідних норм охорони праці.

У даному розділі роботи було розглянуто підприємство Приватне акціонерне товариство «Хорольський механічний завод» (ПрАТ «ХМЗ»).

Основна продукція, яку виробляє ПрАТ «Хорольський механічний завод»: зерноочисні сепаратори, насіннепересувачі (подрібнювачі),

насіннєвійні машини, молоткові дробарки для подрібнення зерна та мінеральної сировини, змішувачі сухих компонентів, міні-комбикормові установки та ін.

В цілому аналізуючи тенденції змін економічних та фінансових показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років, не можна зробити однозначний висновок про їх ефективність.

Підприємству необхідно покращити результативні показники господарської діяльності шляхом збільшення обсягу продукції, зменшення собівартості продукції на основі зменшення її матеріаломісткості.

Після проведення аналізу стану системи охорони праці в ПрАТ «ХМЗ», було виявлено, що робота в небезпечних та шкідливих умовах праці має деякі переваги, такі як видача спеціального харчування, додаткова відпустка та доплати до окладу. Однак через специфіку діяльності підприємства практично всі працівники працюють в небезпечних умовах. До недоліків цих умов можна віднести перевищений рівень шуму у цехах та порушений мікроклімат, що проявляється у високій температурі та недостатній вологості повітря в виробничих приміщеннях.

У даному розділі кваліфікаційної роботи було досліджено організаційно-правові основи діяльності ПрАТ «Хорольський механічний завод», надано його характеристику, проаналізовано стан машинобудування в Україні, здійснено аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства та стану охорони праці.

Кризовий стан українських машинобудівних підприємств спостерігався ще до початку воєнного стану під час пандемії. Стан вітчизняного машинобудування вимагає застосування мотиваційних та стимулюючих інструментів, потребує цілеспрямованого відновлення ключових ланок

всього промислового сектору економіки із застосуванням прямого державного управління.

Основним предметом діяльності ПрАТ «ХМЗ» є розробка, виробництво, впровадження машин, обладнання, вузлів і деталей для сільського господарства та переробки сільськогосподарської продукції, а також інших галузей економіки.

Діяльність досліджуваного підприємства характеризується за період аналізу як ефективна. Водночас, при досить вагомому зростанні обсягів виробництва і реалізації продукції, темпи зростання фінансових результатів є досить задовільними, оскільки значно зросли витрати підприємства. Виробництво залишається матеріаломістким, а обладнання зношеним, зросла дебіторська заборгованість, знизилися показники рентабельності.

Для ПрАТ «Хорольський механічний завод» необхідно розроблення організаційно-економічних заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, модернізації виробництва, оптимізації витрат.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Аналіз організації оплати праці персоналу підприємства та її ефективності

В умовах сучасної економіки дуже важливим стає питання ефективності оплати праці персоналу на підприємстві. Забезпечення достатньої кількості необхідних ресурсів, раціонального використання цих ресурсів та підвищення продуктивності праці мають велике значення для успішної діяльності підприємства.

Основний аналіз факторів, що впливають на працю підприємства, зосереджується на дослідженні таких показників, як кількість праці, структура персоналу, характеристики руху робочої сили, використання робочого часу, трудомісткість продукції (робіт, послуг), фонд оплати праці, середня заробітна плата та інші показники, які визначають економічну ефективність праці. Метою цього аналізу є визначення внутрішнього потенціалу збереження праці, пов'язаного з більш раціональним розподілом працівників, їх завантаженням та використанням у відповідності до їх професій, спеціальностей та кваліфікації.

Структура персоналу підприємства впливає на особливості виробництва, спеціалізацію та масштаб виробничого процесу, що визначають відповідність різних типів працівників їх частці в розвитку техніки, технології та організації виробництва.

Розглянемо склад персоналу підприємства у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз складу працівників ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 рр.

Найменування показника	Одиниця вимірювання	Динаміка за роками		
		2019	2020	2021
Чисельність персоналу, всього у тому числі за категоріями:		278	274	282
• керівники	осіб	31	30	35
• фахівці	осіб	97	96	96
• службовці	осіб	150	148	151
Освітній склад персоналу:				
- загальна середня	осіб	12	10	13
- середньо-спеціальна	осіб	55	51	54
- вища	осіб	211	213	215
- кілька вищих	осіб	-	-	-
Віковий склад персоналу: - до 30 років		30	40	40
- 31-40 років	осіб	170	164	167
- 41-50 років	осіб	45	42	46
- понад 50 років	осіб	30	28	30
Структура персоналу за статтю:				
- жінок	%	45	44	45
- чоловіків		233	230	237
Розподіл ПП за стажем:				
- до 1 року	осіб	8	10	10
- 1-3 роки	осіб	40	42	42
- 3-5 років	осіб	80	79	81
- 5-10 років	осіб	150	145	150

З таблиці 3.1 видно, що середньооблікова чисельність співробітників ПрАТ «ХМЗ» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1,44 % (4 особи). За даними таблиці 5 слідує, що у наборі співробітників у ПрАТ «ХМЗ» надається перевага працівникам працездатного віку від 31 до 40 років. А також мають досвід роботи від 3 до 5 років. У ПрАТ «ХМЗ» переважають співробітники віком від 31 до 40 років зі стажем роботи від 5 до 10 років. Отже, у ПрАТ «ХМЗ» присутні знання та навички співробітників дорослішого покоління та відчувається брак енергійності та працездатності молодих співробітників. Можна сміливо сказати, більшість співробітників має середньо - спеціальне і вищу освіту, рівень чого рік у рік примножується.

На 1,9% порівняно з 2020 р. зросла частина співробітників з вищою освітою. Все це свідчить про те, що ступінь освіти співробітників ПрАТ «ХМЗ» зростає.

Динаміка структури персоналу за категоріями представлена на рис. 3.1. За 2021 рік відбулося зменшення кількості фахівців та службовців фірми на 1 та збільшення на 1 особу відповідно. Керівний склад залишився на тому самому рівні.

Структура персоналу по статі показує, що чоловічий склад переважає над жіночим, що є специфікою роботи.

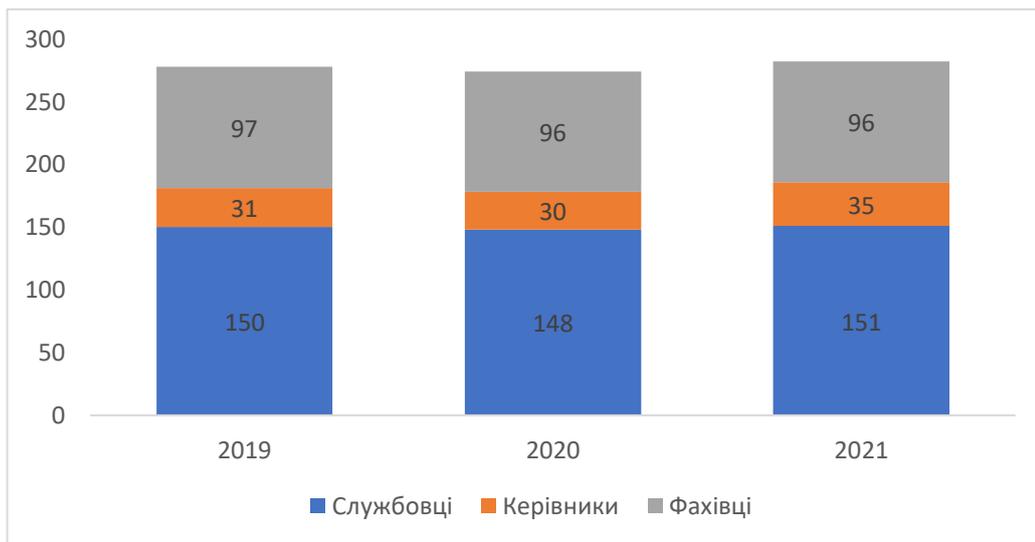


Рисунок 3.1 – Динаміка структури за персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» за категоріями за 2019-2021 р.

Питома вага будь-якої категорії працюючих змінюється з розвитком техніки та технології, а також організації процесу реалізації.

Для вивчення руху робочої сили підраховується низка специфічних показників, представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рух персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 рр.

Найменування показника	Одиниця вимірювання	Динаміка за роками		
		2019	2020	2021
Кількість прийнятих	осіб	3	3	3
Кількість звільнених	осіб	6	8	7
У т.ч. за власним бажанням або порушення дисципліни	осіб	6	8	7
Середньооблікова чисельність	осіб	278	274	282
Коефіцієнт плинності персоналу	%	2,16%	2,92%	2,48%

За 2021 рік період було прийнято на 4 особи більше, ніж за попередній період 2019 року. Плинність персоналу в 2021 році порівняно з 2019 роком майже не зросла, отже, склад персоналу на підприємстві залишається стабільним.

Функції управління роботодавця, керівництво трудовим процесом співробітників, із якими укладено трудового договору, вимагають від цього прийняття локальних нормативних актів. Керівництво ПрАТ «ХМЗ» на рівні з іншими діями затверджує штат, видає накази та віддає вказівки, які є обов'язковими для виконання всіма працівниками підприємства.

Система управління персоналом ПрАТ «ХМЗ» складається з:

- 1) визначення потреби у кількості та якості співробітників;
- 2) підбору, відбору та прийняття на роботу співробітників, а також їх адаптація;
- 3) атестації, навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- 4) мотивації персоналу;
- 5) забезпечення оптимального порядку роботи;
- 6) кадрового діловодства;
- 7) контролю персоналу;
- 8) правового регулювання трудових відносин

У ПрАТ «ХМЗ» оформленням прийому та звільнення працівників займається менеджер з персоналу, він і веде кадрове діловодство та трудовий облік.

Директор з розвитку займається визначенням потреби у співробітниках, підбором та прийняттям на роботу, атестацією та навчанням працівників. Кадрова робота займає у директора розвитку досить багато часу.

У дирекції (генеральний директор, директор з розвитку) ПрАТ «ХМЗ» знаходять вирішення питань стратегічного порядку: формують кадрову політику, визначаються способи мотивації персоналу, розробляються методичні та нормативні матеріали (документи), здійснюється контроль за їх виконанням та загальне керівництво всіма підрозділами ПрАТ «ХМЗ».

Кадрова політика у ПрАТ «ХМЗ» свідомо не формується, оскільки відсутня кваліфікований менеджер з управління персоналом. Управління персоналом здійснюється у сфері повноважень усіма керівниками підприємства.

У ПрАТ «ХМЗ» ведеться корпоративна політика оплати праці. Вона спрямована на забезпечення ефективного управління системою грошової винагороди працівників підприємства. Метою корпоративної політики є залучити, утримати, мотивувати, сприяти кар'єрному зростанню та розвитку працівників, чия результативність допомагає підприємству досягати бізнес та стратегічних цілей.

ПрАТ «ХМЗ» прагне реалізувати прозору та справедливу оплату праці, яка:

- винагороджує та заохочує працівників за їхню працю відповідно до їхніх навичок, зусиль та витраченого часу;
- пропонує працівникам конкурентоспроможну винагороду лише на рівні, порівнянному з винагородою у інших компаніях;

- мотивує кожного працівника до досягнення високих результатів діяльності та поліпшення продуктивності своєї праці;
- є зрозумілою працівникам підприємства;
- відповідає кращим міжнародним практикам та підходам, вимогам законодавства;
- забезпечує відповідність розміру винагороди працівників підприємства характеру і масштабу операцій, що здійснюються, результатам його діяльності.

Як і будь-яка система організації оплати праці, на ПрАТ «ХМЗ» вона ґрунтується на певних принципах.

Перший принцип – це принцип інтеграції у політику управління персоналом. Система оплати праці є частиною системи управління персоналом, яка взаємодіє з іншими її частинами та забезпечує реалізацію стратегії управління персоналом.

Другий принцип - принцип внутрішньої справедливості. Цей принцип створює баланс між оплатою праці працівника та з рівнем займаної посади.

Третій принцип – принцип внутрішньої справедливості. Він встановлює взаємозв'язок між рівнем оплати праці ПрАТ «ХМЗ» із ринковими умовами оплати праці на аналогічних посадах.

Четвертий – принцип оплати за результати діяльності. Він встановлює взаємозв'язок між оплатою праці з індивідуальною ефективністю діяльності працівника з досягненням планових показників ефективності підрозділу та досягнень цілей ПрАТ «ХМЗ».

П'ятий принцип – це принцип відповідності системи оплати праці характеру і масштабу угод в ПрАТ «ХМЗ», результатам його діяльності, рівню і поєднанню прийнятих ризиків.

Основним елементом системи оплати праці є дохід працівника ПрАТ «ХМЗ». Структура сукупного доходу складається з фіксованої та змінної частини.

Фіксована частина включає посадовий оклад, добавки і надбавки компенсаційного і стимулюючого характеру.

До змінної частини доходу входять (залежно від категорії персоналу):

- щомісячне преміювання;
- щоквартальне преміювання;
- одноразове преміювання;
- винагороду за підсумками роботи протягом року.

Система преміювання працівників необхідна підвищення мотивації працівників і заохочення високих інтелектуальних результатів діяльності, а як і формування відповідальності досягнення колективних цілей і формування норм поведінки й роботи, заснованих на корпоративних цінностях.

Співвідношення фіксованої та преміальної частин заробітної плати у структурі всього доходу відрізняється залежно від посади працівника, від специфіки функціональних обов'язків працівника, від вимог законодавства окремих категорій працівників.

Для того щоб оцінити конкурентоспроможність рівнів оплати праці, ПрАТ «ХМЗ» вважає сукупний дохід працівників, він включає фіксовану і преміальну частину заробітної плати співробітників. Соціальні виплати (матеріальна допомога) не входять до поняття сукупного доходу.

На рис.3.2. розглянуто склад заробітної плати за категоріями персоналу.

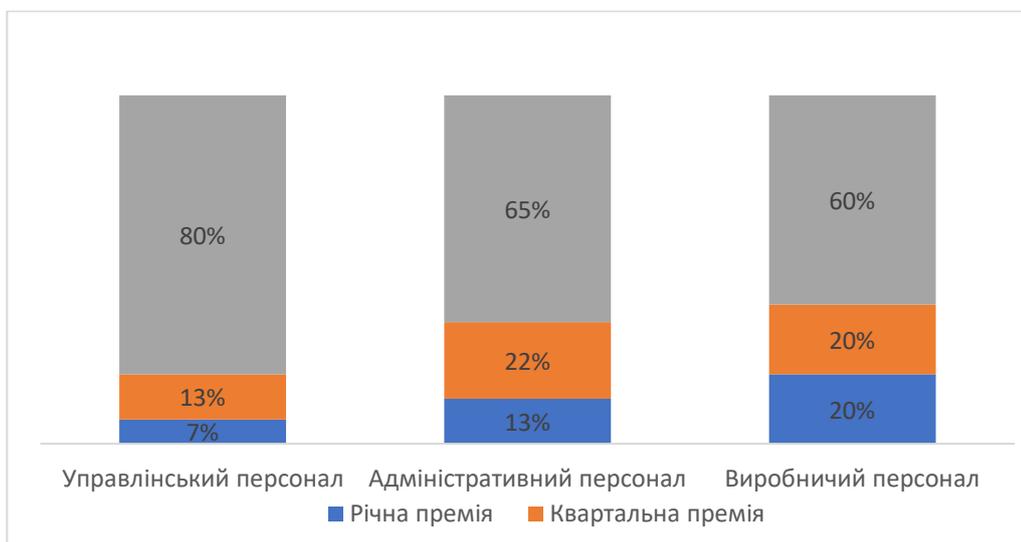


Рисунок 3.2 – Склад заробітної плати співробітників ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Узагальнюючи розгляд оплати праці ПрАТ «ХМЗ» можна зробити такі висновки. ПрАТ «ХМЗ» забезпечує ефективне управління праці засобами створення стандартних, прозорих та ефективних процедур, закріплених внутрішніми нормативними документами.

ПрАТ «ХМЗ» виділяє оптимальну структуру оплати кожної категорії працівників, у співвідношеннях окладу і премії. ПрАТ «ХМЗ» прагне зберегти конфіденційність індивідуальних розмірів винагороди працівників. Також ПрАТ «ХМЗ» гарантує отримання преміальної частини винагороди, у разі досягнення значних результатів діяльності підприємства. ПрАТ «ХМЗ» створює конкурентоспроможні рівні оплати праці, задає критерії та механізми оцінки ефективності діяльності працівників, проводить регулярні перевірки ефективності діяльності підрозділів ПрАТ «ХМЗ».

Розмір середньомісячної заробітної плати у ПрАТ «ХМЗ» у 2021 році становить 18028 грн. Заробітна плата в ПрАТ «ХМЗ» може коливатися від 4500 грн. до 10000 грн., залежно від посади.

Проведемо аналіз заробітної плати за ключовими посадами у ПрАТ «ХМЗ».

У табл. 3.3 подано середньомісячну плату ключових вакансій за три роки.

Таблиця 3.3 – Усереднені дані про заробітну плату ключових посад працівників ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 рр.

Посада	Середня зарплата, грн.			Зміни 2020/2019	Зміни 2021/2020
	2019 р.	2020 р.	2021 р.		
Механік	16 918	19 909	20 957	17,68	5,26
Оператор	19 228	11 850	14 000	13,64	9,84
Завідувачка	13 580	16 200	18 000	11,11	6,87
Товарознавець	12 000	14 658	15 850	12,08	4,83
Спеціаліст кадрів	11 200	13 500	15 000	10,85	6,38

За даними таблиці слідує, що середньомісячна заробітна плата працівників змінювалася так:

- середньомісячна заробітна плата механіка у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1048 грн., що у відсотках склало 5 % (1048 грн. середньомісячна весті касира збільшилася на 2991 грн., що у відсотках становило 15% (2991 грн.\* 100%/19909 грн.);

- середньомісячна заробітна плата оператора в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. збільшилася на 2150 грн., що у відсотках склало 8,96% (2150 грн. \* 100% / 14000 грн.). У 2021 р. в порівнянні з 2020 р. середньомісячна заробітна плата оператора збільшилася на 2622 грн., що у відсотках склало 12% (2622 грн. \* 100% / 11850 грн.);

- середньомісячна заробітна плата завідувачки у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1800 грн., що у відсотках склало 6,43 % (1800 грн. середньомісячна весті збільшилася на 2620 грн., що у відсотках становило 16,17% (2620 грн.\*100%/16200 грн.);

- середньомісячна заробітна плата товарознавця у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1192 грн., що у відсотках склало 4,61 %

(1192 грн. р. середньомісячна вести збільшилася на 2658 грн., що у відсотках становило 10,78% (2658 грн.\*100%/14658 грн.);

- середньомісячна заробітна плата спеціаліста з кадрів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 2325 грн., що у відсотках склало 8,77 % (2325 грн. з 2019 р. середньомісячна заробітна плата збільшилася на 1617 грн., що у відсотках збільшення склало 11,4% (1617 грн. \* 100% / 14175 грн.);

- середньомісячна заробітна плата секретаря керівника у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1500 грн., що у відсотках склало 6 % (1500 грн. середньомісячна збільшилася на 2300 грн., що у відсотках збільшення становило 9,79% (2300 грн.\*100%/13500 грн.).

Висновок: протягом усіх трьох років у ПрАТ «ХМЗ» спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати. Зростання середньомісячної заробітної плати у 2022 р. порівняно з 2020 р. варіювалося від 4,61 % до 8,96 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – від 6,69 % до 15 %. Це збільшення є позитивним моментом діяльності ПрАТ «ХМЗ».

Наразі розглянемо середньомісячну заробітну плату керівників. У наведеній таблиці нижче подано середньомісячну заробітну плату ключових вакансій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Усереднені дані про заробітну плату в ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 рр.

Посада	Середня з/п, грн.		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Головний бухгалтер	15 650	18 350	10 000
Директор з розвитку	19 900	33 670	15 400
Генеральний директор	15 200	18 400	10 000

З наведеної таблиці видно, що середньомісячна заробітна плата працівників змінювалася так:

- середньомісячна заробітна плата головного бухгалтера у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1650 грн., що у відсотках склало 5,5 % (1650 грн. 2019 середньомісячна заробітна плата збільшилася на 2700 грн., що у відсотках склало 9,5% (2700 грн. \* 100% / 18350 грн.);

- середньомісячна заробітна плата директора з розвитку у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1730 грн., що у відсотках склало 4,89% (1730 грн. з 2019 р. середньомісячна заробітна плата збільшилася на 3770 грн., що у відсотках склало 11,20% (3770 грн. \* 100% / 13670 грн.);

- середньомісячна заробітна плата генерального директора у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1600 грн., що у відсотках склало 4 % (1600 грн. середньомісячна зарплата збільшилася на 3200 грн., що у відсотках становило 8,33 % (3200 грн.\*100%/18400 грн.);

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що середньомісячна заробітна плата працівників ПрАТ «ХМЗ» протягом усіх трьох років збільшувалася. Зростання середньомісячної заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. варіювалося від 4% до 8,55 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – від 3,97% до 11,20 %.

Підвищення заробітної плати відбувається за рахунок того, що ПрАТ «ХМЗ» регулярно проводить індексацію заробітної плати персоналу, тому орієнтиром для підвищення заробітної плати є рівень інфляції в країні.

Найважливішим показником праці є собівартість заробітної плати, яка розвивається на підприємстві під впливом багатьох факторів: трудомісткості, праця, кваліфікація працівників, продуктивність праці, прийнята система заохочення і стимулювання праці та встановлені умови оплати праці.

Далі проведено аналіз складу та структури фонду оплати праці персоналу та показників ефективності організації оплати праці.

Результати аналізу складу та структури витрат на оплату праці персоналу підприємства представлені в табл. 3.5.

За даними таблиці 3.5 можна зробити висновок, що за 2018-2020 рр. при зростанні загального розміру фонду оплати праці штатних працівників підприємства на 219,97% фонд основної заробітної теж зріс на 185,5%, а фонд додаткової заробітної плати збільшився на 240,36%.

Таблиця 3.5 – Аналіз складу та структури фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Темп приросту, %	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021/ 2019	2021/ 2020
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
1.Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	98219,6	92983,2	123079,8	25,31	32,37
2.Фонд основної заробітної плати	27578 (28,1%)	30306,7 (32,6%)	44191,2 (35,9%)	60,24	45,81
3.Фонд додаткової заробітної плати тис. грн.	56169,8 (57,2%)	54742 (58,7%)	62946,1 (51,1%)	12,06	14,99
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати	14471,8 (14,7%)	7934,5 (8,7%)	15941,9 (13%)	10,16	100,92

Динаміку складу витрат фонду оплати праці за 2019-2021 роки представлено на рис. 3.3.

В структурі фонду оплати праці відбулися незначні зміни. За тривалий період аналізу спостерігалася менша частка основної заробітної плати, ніж додаткової, вона залишалася у межах 30%, а додаткова у межах 50%, частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат була завищеною. Таким чином, основна заробітна плата не виконує повністю свою функцію відтворення робочої сили. У 2021 році порівняно з 2019 частка основної зарплати зросла з 28% майже до 36% ( при цьому розмір фонду основної заробітної плати збільшився на 60%).

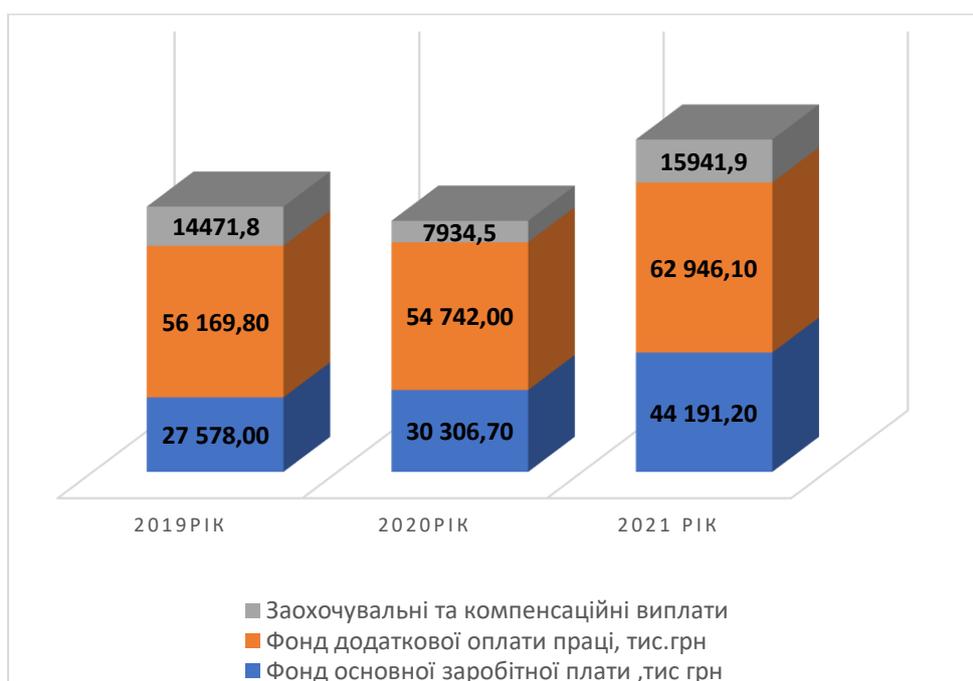


Рисунок 3.3 – Склад фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 рр.

Структура фонду заробітної плати не є оптимальною, оскільки основна зарплата складає менше 70% від загального фонду оплати праці на підприємстві. Згідно з принципами ефективного управління та відтворення робочої сили, основна зарплата повинна бути більшою за додаткову, і її питома вага повинна становити не менше 70%. Така структура сприяє стимулюванню працівників, підтримці їхньої мотивації та відтворенню їх працездатності.

З метою підвищення трудового ентузіазму працівників, врахування їх індивідуального внеску та зміцнення трудової та виконавської дисципліни на підприємстві запроваджена система преміювання. Згідно цієї системи, працівники отримують винагороду за їх індивідуальний внесок у загальний результат роботи за місяць. Також, в окремих випадках працівники можуть отримувати одноразову премію за виконання особливо важкої роботи або з нагоди професійних, ювілейних та святкових подій.

Аналіз ефективності організації оплати праці було здійснено за допомогою системи узагальнюючих трудових показників діяльності підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Трудові показники ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп приросту, %	
				2021 до 2019 р.	2021 до 2020 р.
1.Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	217882,5	204521,4	344960,7	58.31	68.67
2.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	295	271	280	-5,08	3.32
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	7672,75	7762,14	9931,59	29.43	27.95
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	40746	57457	47328	16.17	-17.63
5.Середньорічний виробіток (продуктивність праці) одного працівника, тис. грн./особу.	738.22	754.91	1232.00	67.14	63.20
6.Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	26,009	28,643	35,47	36,37	23,84
7.Рентабельність витрат на заробітну плату працівників, грн./грн.	5,31	7,4	4,76	-10,26	-35,62
8.Зарплатовіддача, грн./ грн.	28,4	26,35	34,73	22,31	31,82

За даними таблиці можна зробити наступні висновки. Протягом 2019 року підприємство не отримувало прибутку від надання послуг. Зростання продуктивності праці з 2020 по 2021 рік становить 63.20%, що перевищує зростання середньої заробітної плати одного працівника, яке склало 23.84% (рис. 3.4). Ці два показники тісно пов'язані, зростання заробітної плати є одним з основних факторів, що впливають на зростання продуктивності праці. За три роки чисельність персоналу зменшилась на 5.08%, при цьому фонд оплати праці збільшився на 29.43%.

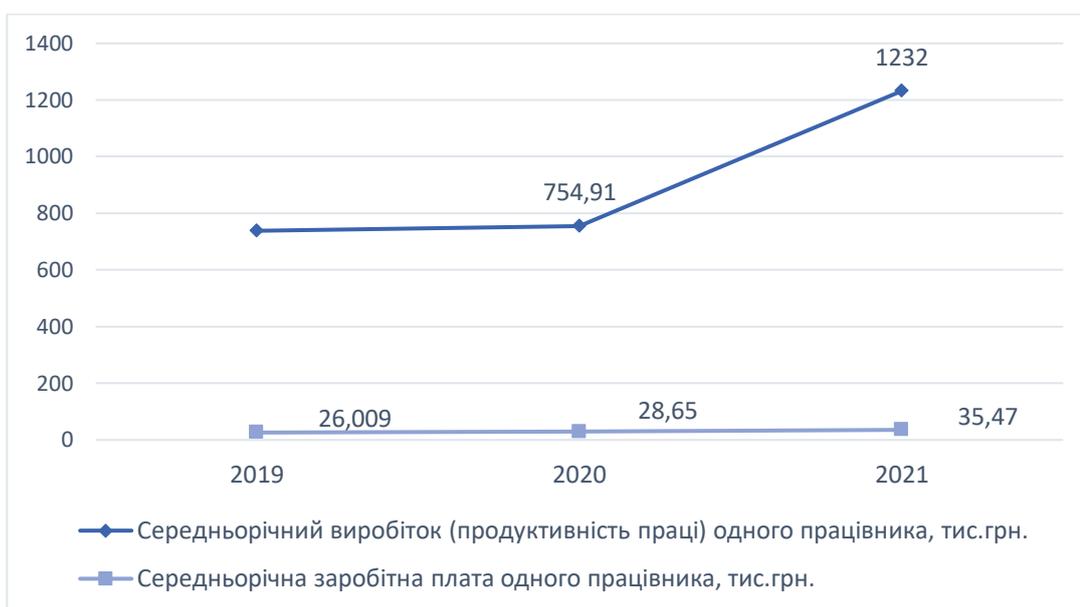


Рисунок 3.4 – Динаміка показників продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 рр.

Темп зростання середньої заробітної плати у 2021 році щодо 2019 року: 36,37%, у 2021 році до 2020 року: 23,84%

Темп зростання продуктивності праці у 2021 рік до 2019 року: 67,14%, у 2021 році до 2020 року: 63,2%.

Отже, темп зростання продуктивності праці у 1,8 разу перевищує темпів зростання середньої заробітної плати у 2021 році порівняно з 2019 роком та у 2,65 рази у 2021 році порівняно з 2020 роком, що цілком відповідає умовам розширення виробництва, позитивно впливає на ефективність праці персоналу, створює додаткові резерви підвищення ефективності управління персоналом, зокрема щодо підвищення рівня кваліфікації, мотивації, громадського визнання.

Темп приросту фонду оплати праці з 2021 року в порівнянні з 2019 роком становить 29.43%, а темп приросту обсягів виробництва продукції за аналогічний період становив 58,31%.

Отже, темп приросту зарплатовіддачі з 2021 року в порівнянні з 2019 роком становить 22,31%, що свідчить про підвищення ефективності організації оплати праці.

При обчисленні рентабельності витрат на персонал отримали наступні значення зростання: Зниження з 2021 щодо 2019: -10,26%. Зниження з 2021 щодо 2020: -35,62%. Зниження рентабельності заробітної плати пов'язане із нижчими темпами зростання обсягу чистого прибутку підприємства порівняно із темпами зростання фонду плати праці.

Загалом рентабельність витрат на персонал характеризує рентабельність витрат на працівників і показує чистий ефект рішень, які мотивують працівників. Тобто, на нашу думку, слід переглянути доцільність розподілу коштів на заробітну плату та організувати свою роботу таким чином, щоб кожен працівник докладав усіх зусиль для досягнення максимальної прибутковості бізнесу (рис. 3.5).

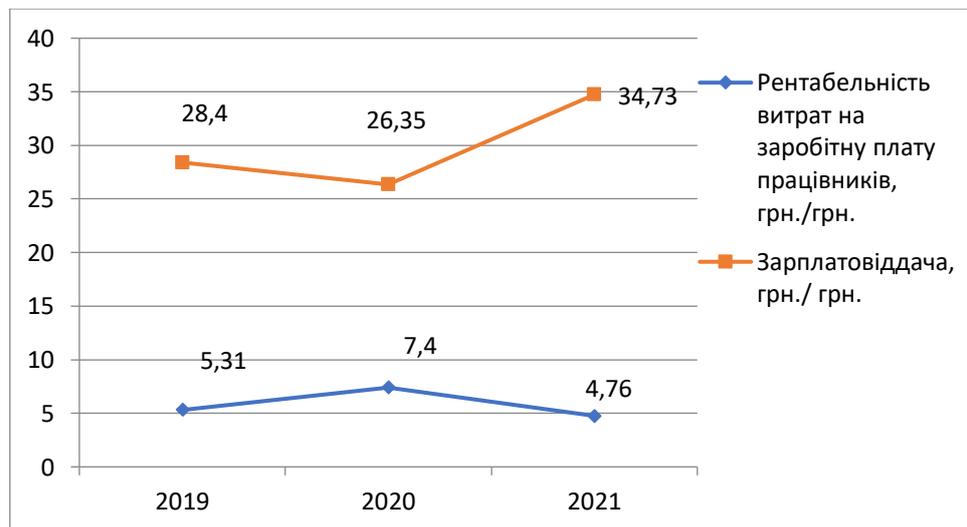


Рисунок 3.5 – Динаміка показників ефективності організації заробітної плати працівників ПрАТ «Хорольський механічний завод» за 2019-2021 рр.

Аналіз робочої сили підприємства здійснюється шляхом порівняння фактичної чисельності персоналу за категоріями з розрахованими (запланованими) показниками, із показниками, досягнутими за попередній

період. Це дає змогу визначити рівень виконання планів (завдань) та динаміку показників.

Система мотивації працівників виходить з трьох частинах:

1. Заробітну плату працівників складається, як говорилося, з окладу і преміальної частини, тобто. відсоток реалізації цілей підприємства.
2. До додаткових заохочень належать: повний соціальний пакет (добровільне медичне страхування, недержавне пенсійне страхування, оплата середнього (фактичного) заробітку при тимчасовій непрацездатності, у зв'язку з вагітністю та пологами).

До нематеріальних стимулювань відноситься: підвищення по кар'єрних сходах, гнучкий графік роботи, право голосу у прийнятті важливих для відділення рішень, найкращих співробітників ПрАТ «ХМЗ» нагороджують почесними грамотами.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності системи організації оплати праці на підприємстві**

Важлива роль у вдосконаленні системи оплати праці для підприємства відводиться преміюванню. Застосування преміальних систем є ефективним важелем для заохочення утримання досягнутих успіхів у роботі та стимулювання їхнього подальшого зростання. Виходячи з цього, необхідним етапом реформування системи мотивації праці на підприємстві ПрАТ «ХМЗ» є запровадження удосконаленої моделі преміювання робітників підприємства.

З метою матеріального заохочення найкращих працівників за підсумками господарської діяльності підприємства, забезпечення підвищення їхньої зацікавленості у високопродуктивній праці та прибутковості, створення атмосфери залучення працівників до інтересів підприємства та

закріплення кадрів, пропонується розробити та впровадити такий механізм матеріального стимулювання, який би включав такі складові (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – Система матеріального стимулювання працівників на основі участі у прибутках підприємства

Розглянемо механізм функціонування кількох основних елементів цієї системи.

Основою нарахування конкретних сум коштів є система оцінки заслуг, тобто система оцінки ефективності індивідуальних результатів праці працівників з урахуванням їх особистих якостей, ставлення до праці.

Така система базується на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегральний коефіцієнт оцінки результатів праці робітника, що дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат. Використання такої оцінки передбачає розробку рівнів кожного працівника (освіта, досвід та ін.) за п'ятибальною системою.

Преміювання працівників за особистий внесок у кінцеві результати роботи відбувається за такими показниками: зростання продуктивності праці, прибутку, зниження собівартості продукції тощо. Премія за індивідуальні

результати праці працівника нараховується за спеціальною шкалою та підвищується за кожен відсоток виконання цих показників (Таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Шкала підвищення премії за індивідуальні результати праці робітників залежно від зростання продуктивності праці

Коефіцієнт використання обладнання (норматив 0,70) =	Зростання продуктивності праці, %				
	0,50	1,00	1,50	2,0	більше 2,00
	Коефіцієнт підвищення премії				
0,70 - 0,80	1,03	1,05	1,07	1,09	1,10
0,81 - 0,90	1,04	1,08	1,12	1,16	1,20
Вище 0,90	1,05	1,10	1,15	1,20	1,25

З 2011 року на підприємстві було впроваджено систему участі у прибутках (стимулювання персоналу через прибуток), яка полягає у розподілі певної його частини між працівниками підприємства. Такий розподіл на підприємстві є відстроченим (на кілька місяців або навіть рік), здійснюється у формі грошових виплат та регулюється Положенням «Про виплату винагороди за результати роботи за звітний період (рік) працівникам із фонду матеріального заохочення, утвореного за рахунок прибутку». Участь у прибутках для підприємства пояснюється лише тим, що навіть найдосконаліші системи індивідуальної чи колективної оплати праці які завжди здатні породжувати в усіх працівників підприємства справжнє бажання бути причетним до стабільно високих загальних результатах діяльності. Тому справедливий, чіткий та зрозумілий для всіх порядок розподілу частини прибутку між власником, адміністрацією, фахівцями та робітниками все більше стає необхідним не лише для створення позитивного соціально-психологічного клімату, а й для економічного зростання підприємства.

Ця система мотивування, яка передбачає участь працівників у прибутках, має численні переваги порівняно з іншими способами преміювання. Вона може змінити соціально-трудова відносини між працівниками різних управлінських рівнів та категорій, що призводить до підвищення продуктивності праці, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та зниження плинності персоналу.

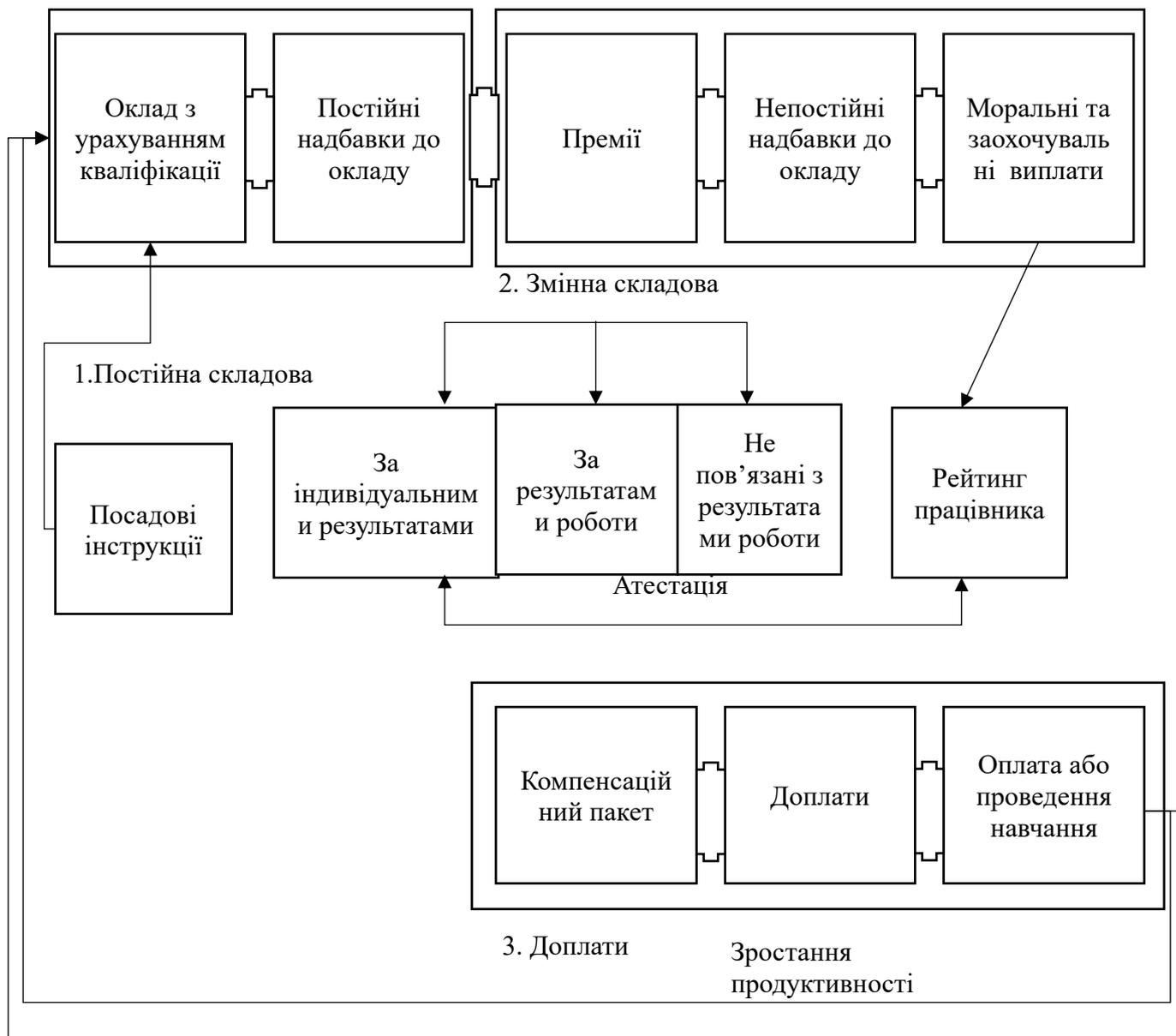
Одним з методів побудови індивідуальної заробітної плати для працівників може бути метод «кафе», який дає можливість працівникам створювати своє «меню» послуг як винагороду за працю. Компонентами «меню» можуть бути гроші, матеріальні блага, пільговий режим роботи, можливість підвищення рівня освіти та різні послуги. Така система мотивації спрямована на підвищення задоволення працівників та їх мотивацію не тільки виконувати свої обов'язки, а й шукати нові методи виконання завдань з метою зростання результативності праці (рис. 3.7).

З іншого боку, важливе значення у побудові ефективної системи мотивації праці для підприємства має поєднання матеріального стимулювання з іншими соціально значимими мотивами праці.

Це дозволить створити такі умови, за яких працівник сам реалізує свої здібності, а трудовому процесі на перший план виходять творчі можливості людини.

Серед нематеріальних стимулів в активізації діяльності працівників найефективнішими можемо вважати:

- публічне присудження спеціальних почесних титулів та звань з публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків та інших нагород;
- публічне розміщення рейтингу найкращих працівників, розміщення фото на дошці пошани (можливо і віртуальній);



Оклад = f  
(навчання, відповідальність)

Рисунок 3.7.– Організаційно-економічна модель побудови преміальної системи мотивації праці персоналу на ПрАТ «Хорольський механічний завод»

- публікації про працівників та результати їх роботи у засобах масової інформації;

- направлення за рахунок компанії у відрядження, на конференції, на навчання, на короткострокові курси (тренінги), на стажування, на виставки та інше, у тому числі за кордон.

Отже, побудова ефективної системи мотивації праці досліджуваного підприємства є важливим стратегічним завданням, оскільки вона безпосередньо впливає продуктивність праці і конкурентоспроможність підприємства у умовах ринку. Пропонуємо систему мотивації праці для ПрАТ «ХМЗ» (рис. 3.8).

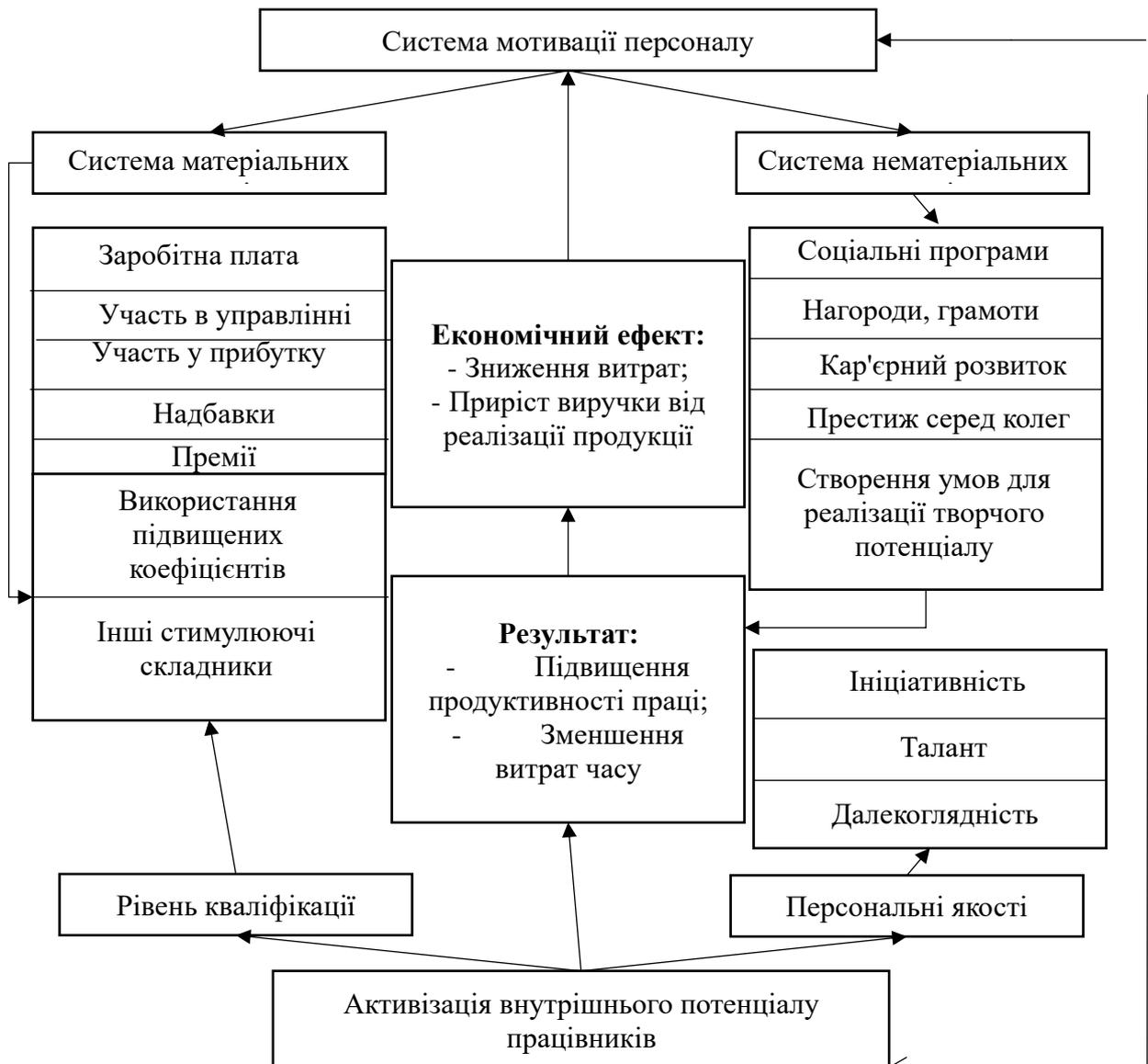


Рисунок 3.8 – Удосконалена система мотивації праці персоналу на ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Для ефективного мотивування працівників потрібно використовувати різноманітні засоби стимулювання, приділяючи пріоритет тим, які найбільше відповідають потребам кожного конкретного працівника. Результати роботи слід оцінювати з двох позицій: як безпосередній результат праці кожного окремого працівника і як кінцеві результати діяльності підрозділів та підприємства в цілому.

Для ефективного використання трудового та професійно-кваліфікаційного і загального людського потенціалу кожного працівника доцільно й надалі розвивати форму колективної організації та колективної оплати праці. Використання оцінки індивідуального внеску у результати колективної праці спонукає працівників поєднувати професіоналізм, комунікацію та взаємодопомогу в процесі роботи, мати більшу спрямованість на досягнення позитивного кінцевого результату усього колективу підприємства.

Задля підвищення ефективності організації оплати праці керівникам підприємства необхідно комплексно використовувати різноманітні форми оплати праці. Позитивний вплив на ефективну роботу має використання різноманітних бонусів і пільг, пов'язаних з результатами роботи підрозділу або всього підприємства. Цей фактор визначає зацікавленість кожного окремого працівника в загальних результатах виробничої діяльності підприємства. Щоб забезпечити максимальну продуктивність, керівництво повинно забезпечити кожному працівнику найкращі умови праці, стабільний і справедливий дохід та соціальне забезпечення. Працівник на робочому місці повинен зосередитися на своїй безпосередній роботі і не відволікатися на фактори, які знижують продуктивність праці. Основними аспектами вдосконалення організації заробітної плати на ПрАТ «ХМЗ» можуть бути:

- покращення розподілу та взаємодії праці в колективах, вдосконалення організації та обслуговування праці;

- вивчення та впровадження передових прийомів і методів праці, застосування ефективних і сучасних методів відбору, навчання та перепідготовки працівників, а також покращення умов праці та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату, раціоналізація режимів праці та відпочинку, виховання сумлінного ставлення до праці.

Розглянемо основні напрями вдосконалення елементів системи організації оплати праці (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 –Вдосконалення елементів організації оплати праці персоналу  
ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Необхідно вдосконалити застосування доплат, надбавок та інших заохочень. Ми вважаємо, що вони повинні бути розроблені з урахуванням особистих якостей співробітників і забезпечувати високу особисту результативність їх роботи. У зв'язку з різницею в інтенсивності праці, умовах праці та завантаженості необхідно підвищити ефективність доплат. Усі види заохочувальних доплат рекомендується встановлювати на певний термін (до одного року). Це буде стимулювати бажання не тільки зберегти досягнуті результати, а й покращити їх.

Оскільки ефективність трудової діяльності залежить від професійних навичок та кваліфікації, необхідно стимулювати їх зростання шляхом організації навчальних заходів, можливо у формі короткострокових курсів та тренінгів спрямування працівників на відповідні курси.

Можна передбачити, що найближчим часом, якщо керівництво підприємства скористається наданими пропозиціями щодо вдосконалення окремих елементів системи організації оплати праці, це стане основою для подальших позитивних змін та вдосконалення механізму управління підприємством, а їх впровадження підвищить ефективність використання витрат на оплату праці.

Впровадження запропонованих підходів до формування ефективної системи організації заробітної плати та мотивації персоналу допоможе підвищити мотивованість та ефективність праці на підприємстві, підвищити також і рівень трудової активності персоналу.

### 3.3. Оцінювання впливу заходів щодо вдосконалення політики оплати праці на підприємстві на мотивацію та продуктивність праці персоналу

Реалізація вдосконалення системи мотивації праці персоналу охоплює період прийняття остаточного рішення до отримання кінцевих результатів. У календарному виконанні етапи впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу представлені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – План застосування «Напрями вдосконалення мотивації праці персоналу» ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Заходи	Виконавець	Терміни
Етап 1. Маркетингові дослідження		
1.1. Проведення опитування працівників	Відділ кадрів	Грудень 2023
1.2. Аналіз працівників та причин звільнення з підприємства	Відділ кадрів, директор	Грудень 2023
Етап 2. Підготовчий етап із розробки заходів щодо вдосконалення трудових ресурсів		
2.1. Оптимізація системи оплати праці	Відділ кадрів, бухгалтерія, директор	Грудень 2023
2.2. Формування програми соціальної захищеності працівників	Відділ кадрів, бухгалтерія, директор	Грудень 2023
2.3. Оптимізація процесу підготовки та підвищення кваліфікації трудових ресурсів	Відділ кадрів, бухгалтерія, директор	Грудень 2023
2.4. Розробка програми формування та підготовки кадрового резерву	Відділ кадрів, бухгалтерія, директор	Грудень 2023
Етап 3. Здійснення проекту		
3.1. Оцінка ефективності проекту	Відділ кадрів	Грудень 2023

Початком проекту є початок збору вихідної інформації та прийняття рішення щодо розробки напрямів удосконалення мотивації праці персоналу.

Кінцевим результатом вважається зростання прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці, зниження коефіцієнтів плинності кадрів, задоволеності працівників умовами та оплатою праці, «омолодження» колективу.

Для інформаційного забезпечення формування напрямів удосконалення мотивації праці персоналу будуть потрібні такі джерела: законодавча, довідкова література; нормативно-методична література.

У результаті розробки напрямів удосконалення мотивації праці персоналу будуть сформовані такі документи: анкети; розрахунок задоволеності персоналу; положення про преміювання та винагороду за підсумками роботи за рік; положення щодо адаптації молодих спеціалістів; положення щодо підвищення кваліфікації персоналу; положення про матеріальне стимулювання наставників, які працюють із кадровим резервом; положення про матеріальне стимулювання працівників, які проводять внутрішнє навчання; положення про винагороду за підсумками роботи протягом року; оцінка ефективності проекту

Отже, цей проект має широкий список вхідних та вихідних документів. Правильність вибраних джерел гарантує високі результати проекту.

Зробимо розрахунок економічної ефективності напрямів удосконалення мотивації праці персоналу, а саме: підготовка, перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації трудових ресурсів;

- 1) адаптація кадрів;
- 2) мотивація трудових ресурсів.

Дирекції досліджуваного підприємства рекомендується створити умови, сприятливі на навчання всіх працівників, так як від цього залежить продуктивність праці, якість продукції, економія матеріальних ресурсів.

Тому своєчасна та високоякісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації трудових ресурсів є найважливішим фактором ефективної роботи підприємства. Для оцінки ефективності зробимо насамперед розрахунок витрат. Розрахунок основної заробітної плати наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Таблиця розрахунку основної заробітної плати

Найменування етапу	Виконавець	Працюємо кіткку, днів	Зарплата за 1 день, грн.	сума, грн.
Проведення опитування працівників	Готель кадрів	5	500,00	2500,00
Аналіз задоволеності працівників та причин звільнення з підприємства	Відділ кадрів, директор	5	400,00 1000,00	2000,00 5000,00
Робоче проектування заходів щодо утримання трудових ресурсів	Відділ кадрів, бухгалтерія, директор	20	300,00 400,00 500,00 1000,00	6000,00 8000,00 10000,00 20000,00
Разом (3 осн)				53500,00

Відрахування до соціальних фондів становлять 30% від величини основний заробітної плати.

$$З_{сн} = З_{осн} * 0,3 = 16\ 059 \text{ грн.}$$

Стаття "Амортизація обчислювальної техніки" включає витрати, пов'язані з експлуатацією комп'ютера. Розрахуємо собівартість 1 години машинного часу:

$$\frac{20000}{5 * 52 * 40} + 0,80 * 0,1 = 2,00 \text{ грн.}$$

де – 20 000 грн. - вартість комп'ютера;

- 5 років – термін амортизації комп'ютера;
- 52 тижні - кількість тижнів на рік;
- 40 годин - кількість робочих годин на тижні;

- 0.80 грн – вартість 1 кВт електроенергії;
- 0.1 кВт - споживана потужність комп'ютера.

Для розробки заходів щодо вдосконалення кадрової політики у досліджуваного підприємства чисельних розрахунків потрібно 20 днів. У середньому начальник відділу кадрів працює з використанням комп'ютера 6:00 на день, собівартість однієї години машинного часу близько 2.00 грн.

$$\text{Змаш} = 2.00 * 6 * 60 = 720.00 \text{ грн.}$$

Підсумковий кошторис витрат наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Підсумковий кошторис витрат

№ п/п	Найменування статті витрат	сума, грн.
1	Вартість канцелярських витрат (папір, ручки)	500,00
2	Основна заробітна плата	53500,00
3	Відрахування на соціальні потреби	16059,00
4	Амортизація обчислювальної техніки	720,00
5	Створення навчального центру на базі одного з училищ міста.	100000,00
	Разом	170779,00

Співвідношення витрат зображено рис. 3.10.

В результаті впровадження заходів очікується зростання продуктивності праці на 7%, що дасть приріст прибутку також на 7%

$$\text{Приріст прибутку} = 5251 (\text{прибуток 2021 року}) * 0,07 = 360,64 \text{ тис. грн.}$$

Ефективність капітальних вкладень визначається показниками, що обчислюються за формулами.

$$E_p = \frac{\Pi^a}{C_B}$$

де  $E_p$  - Розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень на вдосконалення трудових ресурсів;

$C_v$  - сума витрат на розробку заходів щодо вдосконалення трудових ресурсів, грн.

$\Pi^A$  - прибуток, грн.

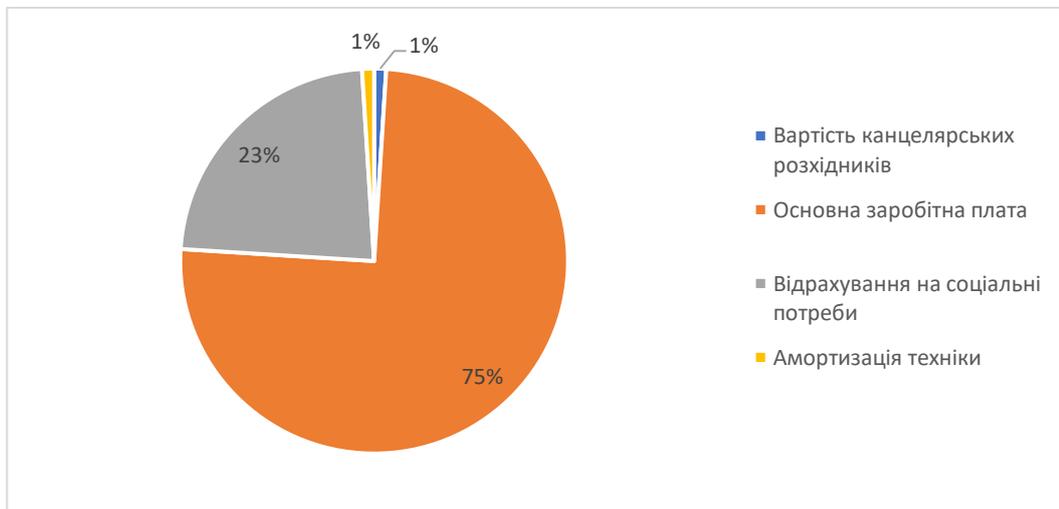


Рисунок 3.10 – Структура витрат на розроблення заходів щодо вдосконалення мотивації праці на ПрАТ «Хорольський механічний завод»

$$T = \frac{C_p}{\Pi^a}$$

де  $T$  – термін окупності капітальних вкладень, рік.

$$E_p = 360,64 / 170,8 = 2,11$$

$$T = 170,8 / 360,64 = 0,47 \text{ року або приблизно 5 місяців}$$

В результаті розрахунків економічної ефективності з розробки заходів щодо вдосконалення мотивації праці персоналу було отримано такі дані:

- річний приріст прибутку дорівнює 360,64 тис. грн.;
- розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень дорівнює 2,11;

– термін окупності вкладень дорівнює 0,47 років або приблизно 5 місяців.

У табл. 3.11. наведено зведені показники економічної ефективності заходів щодо вдосконалення організації оплати праці

Таблиця 3.11 – Економічна ефективність заходів щодо вдосконалення системи організації оплати праці ПрАТ «Хорольський механічний завод»

Напрями	Заходи щодо впровадження	Очікувані результати
Оптимізація структури фонду оплати праці	Збільшення частки фонду основної заробітної плати до 65% за рахунок зменшення частки фонду додаткової заробітної плати	Підвищення рівня продуктивності праці персоналу на 10%
Впровадження системи мотивації праці за результатами	Проведення оцінювання персоналу на кожному робочому місці а результатами праці та компетенціями	Одержання об'єктивних характеристик працівників, оптимізація витрат фонду оплати праці (одержання економії фонду заробітної плати на 10%)
Розроблення системи індивідуального та колективного преміювання за результатами роботи за квартал, півріччя, рік	Проведення оцінки результативності та якості праці	Підвищення рівня продуктивності праці персоналу на 10%
Запровадження системи нарахування премій з використанням КТУ	Розроблення системи показників що визначають КТУ та їх розрахунок для кожного робочого працівника	
Сумарна ефективність – підвищення чистого доходу за рахунок підвищення рівня продуктивності праці		10+10 = 20%

Таким чином, економічна ефективність запропонованих заходів досить висока, оскільки потребує мінімальної кількості коштів. Визначено основні витрати на реалізацію запропонованого проекту, визначено основні прибутки від допоміжних заходів.

У даному розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз ефективності організації оплати праці персоналу підприємства, розроблені напрями її підвищення, проведено оцінювання ефективності вдосконалення політики оплати праці на підприємстві на мотивацію та продуктивність праці персоналу.

З метою покращення умов для успішного функціонування підприємства, формування позитивного іміджу, отримання конкурентних переваг на ринку, оздоровлення морально-психологічного клімату, підвищення працездатності та професійної активності працівників економічно вигідно мотивувати працівників та постійно вдосконалювати мотиваційні програми персоналу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра досягнута її мета – узагальнення теоретичних та методологічних аспектів організації оплати праці на підприємстві і розроблення напрямів її вдосконалення та підвищення ефективності.

Заробітна плата є лише частиною оплати праці, що є винагородою співробітнику за його працю, на її розмір прямий вплив мають такі показники як рівень кваліфікації співробітника, складність та умови здійснення трудової діяльності.

Заробітна плата є найважливішою частиною соціально-економічного життя будь-якої країни, людини чи компанії. Висока заробітна плата позитивно впливає на економічний добробут як громадянина, так і держави, зростає попит на товари та послуги.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні та методичні основи організації оплати праці. Досліджено сутність заробітної плати та її функції у соціально-економічній системі. Визначені принципи та елементи системи організації оплати праці. Розглянуто методи аналізу та показники оцінювання впливу організації оплати праці на мотивацію та продуктивність праці персоналу підприємства.

Важливе значення у побудові ефективної системи мотивації праці для підприємства має поєднання матеріального стимулювання коїться з іншими соціально значимими мотивами праці. Це дозволяє створити умови, в яких працівник може реалізувати свої здібності, а творчі можливості людини стають основою трудового процесу.

У другому розділі роботи проаналізовано стан та перспективи розвитку машинобудування в Україні; наведено організаційно-економічну

характеристику досліджуваного підприємства, проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності і стан охорони праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є ПрАТ «Хорольський механічний завод», який займається виробництвом продукції сільськогосподарського машинобудування. У цій роботі розглядаються організаційно-правові основи діяльності підприємства та структура його управління. Аналіз економічних та фінансових показників за 2019-2021 роки засвідчив, що підприємство має резерви для подальшого економічного та соціального розвитку.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи бакалавра аналізується та оцінюється ефективність організації оплати праці на підприємстві, сформовані напрями удосконалення та запропоновані заходи щодо підвищення її ефективності.

Результати аналізу виявили достатньо високі показники ефективності організації оплати праці., але водночас, структура фонду оплати праці потребує оптимізації. Існуюча система матеріального та морального заохочення стимулює продуктивність праці персоналу, але потребує оновлення та вдосконалення.

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації праці є важливим стратегічним завданням для досліджуваного підприємства, оскільки це безпосередньо впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Економічна ефективність запропонованих заходів є високою, оскільки вони не потребують великих витрат. В економічній частині визначені основні витрати на реалізацію проекту та прибутки від додаткових заходів..

З метою покращення умов для успішного функціонування підприємства, формування позитивного іміджу, отримання конкурентних переваг на ринку, оздоровлення морально-психологічного клімату,

підвищення працездатності та професійної активності працівників економічно вигідно мотивувати працівників та постійно вдосконалювати мотиваційні програми персоналу.