

Міністерство освіти і науки України

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: **«Управління ефективністю праці персоналу суб'єктів
підприємства»**

(на матеріалах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод)

Виконав: студент VI курсу, групи 601 – ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Паржин О.Ю

Керівник роботи: к. е. н. Васюта В.Б

Рецензент: Биба В.В.

м. Полтава – 2024 рік

Консультанти:

Здобувач 25 . 01 . 2024 р. [Signature] Паржин О.Ю

Керівник роботи 25 . 01 . 2024 р. [Signature] Васюта В.Б.

Нормоконтроль 25 . 01 . 2024 р. [Signature] Васюта В.Б.

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри ____ . ____ . 20__ р. [Signature] Чижевська М.Б.

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

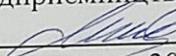
Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Рівень вищої освіти другий

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

 М.Б. Чижівська
"30" жовтня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Паржин Олег Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління ефективністю праці персоналу суб'єктів підприємництва (на матеріалах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»)

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

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

затвердені наказом закладу вищої освіти від 04.09.2023 року № 986-ф,а

2. Строк подання здобувачем роботи 12.01.2024 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 кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

5. Перелік графічного матеріалу: Ілюстративний матеріал у кількості _____ аркушів представлений у Додатку

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Підпис
1	Теоретико-методологічна частина	30.10–12.11.23	
2	Аналітична частина	13.11–03.12.23	
3	Проектна частина	04.12–24.12.23	
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, рецензування, перевірка на плагіат, підготовка до захисту	25.12–21.01.24	
5	Захист	22.01–26.01.24	

Здобувач Паржун О.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Васюта В.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:
 1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку декана факультету (завідувача відділення).
 2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.
 3. Формат бланка А4 (210 X 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Паржин О.Ю. Управління ефективністю праці суб'єктів підприємництва (на матеріалах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»). Кваліфікаційна робота на здобуття другого рівня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», Полтава, 2024..

Робота містить 184 сторінок, 54 таблиці, 8 рисунків, 93 найменування використаної літератури, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод». Мета роботи – дослідження управління ефективністю праці персоналу суб'єкта підприємництва – ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод». У роботі розглянуто комплекс теоретико-методичних засад формування системи управління ефективністю праці персоналу на підприємстві:

- поняття системи управління ефективністю праці персоналу, її структура, зв'язок між елементами та іншими системами управління ефективності праці на підприємстві;
- основні цілі, завдання, принципи і функції управління ефективністю праці персоналу;
- поняття «ефективність праці» та шляхи підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємства.

Досліджені відомі методи й інструменти ефективності праці та можливості їх застосування на українських підприємствах. Одержані результати можна використовувати для подальшого вдосконалення системи управління ефективністю праці персоналу підприємства.

Ключові слова: ефективність праці, персонал, вдосконалення, мотивація.

ABSTRACT

Pazrhyn O.Yu. Management of labor efficiency of business entitles (based on the materials of PrJSC «Poltava Machine-Building Plant»). Typescript. Qualifying work of the master for obtaining the second level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities" – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, 2024.

The work contains 184 pages, 54 tables, 8 figures, 93 titles of used literature, 4 appendices.

The object of the study is the activity of Poltava Machine-Building Plant PJSC.

The purpose of the work is to study the management of the labor efficiency of the personnel of the entities of the entrepreneurship PrJSC «Poltava Machine-Building Plant».

The work examines the set of theoretical and methodological foundations of the formation of the labor efficiency management system at the enterprise:

- the concept of the personnel labor efficiency management system, its structure, the connection between elements and other labor efficiency management systems at the enterprise;
- the main goals, objectives, principles and functions of personnel efficiency management;
- the concept of «labor efficiency» and ways to increase the level of labor efficiency of the company`s personnel.

Well-known methods and tools of labor efficiency and the possibilities of their application at Ukrainian enterprises were studied.

The obtained results can be used for further improvement of the labor efficiency management system of the company`s personnel.

Key words: labor efficiency, personnel, improvement, motivation.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування системи управління ефективністю праці персоналу підприємства.....	11
1.1. Сутність поняття управління ефективністю праці	11
1.2. Методичні підходи до оцінки управління ефективністю праці персоналу підприємства.....	18
1.3. Шляхи підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання	30
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	46
2.1. Організаційно-правові основи функціонування ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».....	46
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності товариства	51
2.3 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства.....	65
Розділ 3. Удосконалення системи управління ефективністю праці персоналу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	84
3.1. Аналіз стану управління ефективністю праці персоналу підприємства.....	84
3.2. Напрями підвищення рівня ефективності праці на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	91
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення рівня ефективності праці на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».....	99
Висновки та пропозиції	113
Список використаних джерел.....	118
Додаток А. Бухгалтерська звітність підприємства за 2020 рік.....	130

Додаток Б. Бухгалтерська звітність підприємства за 2021 рік	133
Додаток В. Бухгалтерська звітність підприємства за 2022 рік	137
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	140

ВСТУП

Актуальність теми. Основним завданням будь-якого підприємства сьогодні є систематичне виробництво продукції з мінімально можливими виробничими витратами. Одним з найважливіших чинників зниження витрат і, відповідно, собівартості продукції, збільшення прибутку підприємств і підвищення їх рентабельності є підвищення ефективності праці на підприємствах.

Ефективність праці, а отже, раціональне використання робочої сили, має значний вплив на прибутковість діяльності сучасних підприємств та їх конкурентоспроможність. На рівні національної економіки ефективність праці є одним з найважливіших показників, що характеризує рівень розвитку продуктивних сил країни, ефективність суспільного виробництва та використання трудового потенціалу. Тому проблема підвищення ефективності праці на підприємствах залишається однією з найсерйозніших проблем сучасної української економіки, яка в разі не вирішення стримуватиме динамічний розвиток промисловості та суттєво обмежуватиме потенціал сталого розвитку суб'єктів господарювання.

Ефективність праці кожного підприємства знаходиться на певному рівні, який підвищується або знижується під впливом різних факторів. За цих умов пошук напрямів і резервів підвищення ефективності праці та формування системи заходів щодо раціонального використання трудових ресурсів на підприємствах набуває вирішального значення.

Значний внесок у дослідження основних аспектів ефективності праці на підприємствах висвітлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: А.Г. Бабенко, С.Л. Брю, О.А. Грішнова, І.М. Долішній, А.В. Жадан, А.М. Колот, К.Р. Макконелл, А. Сміт та інших.

Метою дослідження є аналіз, систематизація та узагальнення теоретико-методичних основ ефективності праці, а також розробка

практичних рекомендацій щодо формування системи заходів з її підвищення на підприємстві.

Відповідно до окресленої мети в дослідженні були поставлені і вирішені такі **завдання**:

- дослідити сутність поняття управління ефективністю праці;
- визначити методичні підходи до оцінки управління ефективністю праці персоналу підприємства;
- дослідити шляхи підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання;
- визначити організаційно-правові основи функціонування ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»;
- здійснити аналіз зовнішнього середовища діяльності товариства;
- здійснити аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства;
- проаналізувати стан управління ефективністю праці персоналу підприємства;
- визначити напрями підвищення рівня ефективності праці на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо підвищення рівня ефективності праці на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

Об'єктом дослідження ефективність праці, а також визначення факторів і формування резервів її зростання на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування промислового підприємства на основі росту ефективності праці його персоналу.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали положення економічної теорії та теорії менеджменту персоналу, наукові

праці вітчизняних і зарубіжних учених з управління ефективністю праці на підприємстві.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: порівняння, аналізу та синтезу, які забезпечують системність підходу до вирішення окремих питань підвищення ефективності праці на підприємстві; групування та зіставлення, які застосовані при аналізі ефективності праці та визначенні основних критеріїв оцінки персоналу.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані, періодичні видання, наукові збірники, підручники та посібники, монографії і наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління ефективністю праці на підприємстві, звітно-статистичні дані промислового ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладений на 184 сторінках, містить 8 рисунків, 54 таблиці, список використаних джерел складається зі 93 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття управління ефективністю праці

Однією з найважливіших загальноекономічних та галузевих функцій, від локального до національного рівня економіки, є раціональне використання трудових ресурсів, що є запорукою виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищення економічної активності, збільшення доходів працівників тощо. Реалізація цих завдань у соціально-економічному розвитку держави вимагає вдосконалення економічних процесів в економіці, що в першу чергу пов'язано з підвищенням ефективності праці.

Серед дефініцій, які характеризують ті чи інші особливості праці, різні науковці називають результативність, продуктивність, ефективність, якість та стабільність. Удосконалення дослідницького процесу в 1990-х роках у напрямі вивчення ефективності праці як економічної категорії дало змогу вченим та економістам розвивати функціональні, академічні та прикладні дослідження в Україні, серед яких:

- враховуючи фактори, що впливають на ефективність виробництва, встановлено залежність рівня заробітної плати від ефективності праці [8, с. 50];

- встановлено залежність тарифних ставок і посадових окладів працівників від ефективності праці [12, с. 9];

- визначено поняття ефективності праці як одного з найважливіших показників у всій системі оцінки якості трудового життя [15, с. 83].

У таблиці 1.1 наведено визначення ефективності праці різними економістами.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «ефективність праці» ученими-економістами

П.І.Б. ученого-економіста	Визначення поняття «ефективність праці» (Е. п.)
Турецький О.О.	Е. п. розглядається як трудова діяльність при її вимірі в співвідношенні витрат і результатів праці
Новожилов В.В.	Е. п. є більш широке поняття, ніж продуктивність; у ньому враховується не тільки кількість продукції, але і її відповідність потребам та елементам господарського ефекту праці
Костін Л.А.	Е. п. характеризується відношенням отриманого результату до витрат в усіх сферах трудової діяльності (виробництво, обслуговування, особисте господарство); найбільш загальним вираженням Е. п. є відношення національного доходу до загальної чисельності трудових ресурсів
Богиня Д.П.	Е. п. є сукупністю тих загальноекономічних відносин, які виникають між людьми в процесі функціонування робочої сили суспільства та визначаються ступенем продуктивності всієї корисної праці; головним критерієм виміру Е. п. є відношення виробленого національного доходу до загальної чисельності працівників, які зайняті в національному господарстві в усіх сферах, як виробничій, так і невиробничій
Белкін В.Н.	Е. п. величина корисного ефекту в одиницю робочого часу
Акрамов Є.	Е. п. є відображенням витрат праці та її результатів; при оцінці витрат слід порівнювати й оцінювати всі витрати виробництва, ефект від інновацій, ефективність використання всіх видів економічних ресурсів
Астахов А.С.	Е. п. є відображенням загального критерію економічної ефективності зростання національного доходу, економію живої та уречевленої праці й ресурсів на одиницю продукції (робіт, послуг)
Водолазкий А.А., Ревякін А.І.	Е. п. відношення витрат живої та минулої праці, які втілені в кожній одиниці виробленого продукту та є показником якості праці
Акмаєв А.І.	Е. п. відображає відношення між сукупним результатом праці, який оцінюється, виходячи з потреб суспільства та часу, а також між витратами праці та ресурсів; продуктивність праці є головною складовою її ефективності

Водночас варто зазначити, що категорія ефективності праці активно обговорюється у вітчизняних та зарубіжних працях. Зокрема, такими є наукові праці Адамчука В., Багрової І., Богині Д., Вороніна О., Данюк В., Кібанова А., Маслоу А., Машенкова В., Оучі У., Пастух О., Петюх В.,

Постолова Е., Сербіновського Б., Слезінгера Г., Співак В., Струмліна С., Харченко В., Цимбалюк П. та ін.

Проте наразі серед науковців немає єдиної думки щодо визначення категорії «ефективність праці». Одні науковці [19] стверджують, що це поняття є тотожним з результативністю праці або продуктивністю. Інші вчені [21] стверджують, що це поняття є штучним. Тому необхідно визначити сутність та необхідність цього поняття на основі власних наукових досліджень.

У наукових дослідженнях ефективність і продуктивність праці іноді ототожнюють. Наприклад, В. Ткаченко пропонує під ефективністю праці розуміти ступінь раціонального використання робочої сили [77, с. 14]. Ототожнення даних понять також можна знайти в економічних словниках, наприклад [88].

На протипагу цьому можна навести твердження Салоїд Н.В. [69, с. 34], що продуктивність праці є лише одним із критеріїв ефективності. Пізняк Т.І. [62] вказує, що ефективність праці, на відміну від продуктивності праці, більш комплексно відображає результативність праці. Цими судженням вищезгадані автори розмежовують поняття ефективності, результативності та продуктивності праці. В. Новожилова визначає ефективність праці як отримання максимальних результатів при наявних виробничих ресурсах та їх витратах на користь суспільства. Однак, на думку багатьох авторів [56; 50], продуктивність і ефективність взаємопов'язані і продуктивність певною мірою відображає ефективність праці. На думку В. Врублевського, ефективність праці відображає рівень розвитку продуктивних сил і рівень продуктивності праці. С.Я. Єлецький [21, с. 207] зазначає, що ефективність праці може характеризувати всі види людської діяльності (операторів, лікарів, бухгалтерів, водіїв тощо), всі її складові (продуктивність праці, якість праці, потребу в праці та її інтенсивність). На думку Г. Слезінгера, ефективність праці слід розуміти як соціально-економічну категорію, що визначає рівень досягнення певної мети (або вирішення завдання) і

співвідноситься з рівнем раціональності використання ресурсів, задіяних у даному процесі.

На думку Коваленко Н.В. [28], категорія «ефективність праці» є самостійною, оскільки відображає якісні аспекти використання трудових ресурсів. Ця категорія включає як продуктивну, так і непродуктивну працю, а також характеризує відповідність виробленої продукції потребам суспільства та результати діяльності як окремих працівників, так і трудових колективів. Вчений також зазначає, що помилково ототожнювати поняття ефективності праці та ефективності виробництва, оскільки остання відображає не лише результати праці, а й ефективність виробництва в цілому. Коваленко Н.В. [28] також вважає, що категорія ефективність праці повинна характеризувати також ступінь ефективності використання інших видів ресурсів. За його визначенням, ефективність праці як соціально-економічна категорія відображає відносини між людьми, що складаються в процесі виробництва і визначає здатність праці споживати певну кількість ресурсів за одиницю часу і створювати певну кількість товарів (робіт, послуг) певної споживчої якості.

За іншими визначеннями науковців [35; 37] ефективність праці розглядається як трудова діяльність, що вимірюється співвідношенням між витратами праці та її результатами.

Зважаючи на існуючі визначення та виявлені недоліки, автори монографії розробили власне визначення ефективності праці. Ефективність праці працівників - це соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень продуктивності праці з урахуванням ризиків, зумовлених негативним впливом нестабільного зовнішнього середовища та забезпеченням працівників необхідними основними та оборотними засобами [42, с. 98].

Водночас ефективність праці як економічна категорія та оціночний показник поки що не відображена в жодному законодавчому акті чи концептуальній державній програмі, які гарантують удосконалення та регулювання соціально-трудова відносин в Україні. Наприклад, Закон

України «Про оплату праці» та визначенням мінімальної заробітної плати все ще пов'язує результати роботи працівників з продуктивністю праці. У той же час, джерело оплати праці на підприємствах формується з доходу, який, згідно з теорією, є результатом виробництва та ефективності праці [26; 25]. Ефективність праці не враховується продуктивної і творчої праці в українському трудовому законодавстві, яке регулює право громадян розпоряджатися своїми здібностями, ні в главі 4 «Робочий час» як засіб регулювання його тривалості за певних умов, ні в главі 6 «Нормування праці» як засіб перегляду норм праці та визначення розміру заробітної плати. Не враховується він і в главі 7 «Оплата праці» як засіб коригування заробітної плати у разі її зміни [29]. Законодавчі акти, які допомагають регулювати трудові відносини та соціально-економічні інтереси працівників і власників (Закон України «Про колективні договори і угоди»), також не містять жодних посилань на ефективність праці ні в статті 7 («Зміст колективного договору»), ні в статті 8 («Зміст угоди») [25].

Таким чином, можна зробити висновок, що на сучасному етапі становлення ринкової економіки в Україні все ще відсутні дієві державні інструменти регулювання використання найважливішого ресурсу - робочої сили, що ускладнює забезпечення розвитку національної економіки на основі ефективної праці.

З початку переходу України до ринкової економіки (1990-ті роки) питання ефективності праці, і зокрема її підвищення, привертає увагу видатних економістів. Різні аспекти ефективності праці на національному, галузевому та регіональному рівнях знайшли своє відображення в численних наукових дослідженнях. Однак, незважаючи на наявність наукових досліджень, присвячених методологічному регулюванню ефективності праці та проблемам, з якими цей процес стикається на управлінському та місцевому рівнях, концептуальних досліджень і розробок щодо вдосконалення механізмів підвищення ефективності праці як пріоритетного напрямку державного регулювання в Україні майже не проводилося. У цьому

контексті практичне застосування галузевих показників ефективності праці майже не пов'язане з відповідними показниками на національному рівні, теоретико-методологічні аспекти взаємозалежності ефективності праці та її стимулювання, а також оцінки ефективності праці в системах стимулювання є недостатньо розробленими, існують численні інтерпретації з теоретичної точки зору (існують численні тлумачення, що ускладнює використання єдиної термінології та формування єдиного підходу до вивчення питань ефективності праці), що ускладнює використання їх у практичній діяльності.

Тому існує необхідність розробки концептуального підходу до управління ефективністю праці на всіх рівнях національної економіки з урахуванням загальноекономічних процесів, що характеризують продуктивність праці, ефективність використання потенційної робочої сили та результативність економічної діяльності.

Управління ефективністю праці персоналу значною мірою визначається обраною системою управління персоналом підприємства, яку О.С. Олійник визначає як «сукупність взаємопов'язаних елементів, повне використання яких робить можливим ефективне управління персоналом».

Визначення системи управління ефективністю праці персоналу на підприємстві є складним і багатогранним питанням, яке в сучасних умовах потребує нових рішень. Особливого значення оцінка систем управління ефективністю праці персоналу набуває у зв'язку з кризовими явищами в Україні.

І.А. Бутенко та А.В. Курносова, досліджуючи питання управління ефективністю персоналу, зазначають, що «управління ефективністю персоналу - це систематичний і чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами управління персоналом, і порівняння отриманих результатів з результатами базового періоду, показниками конкурентів і цілями компанії». Але, на нашу думку, це «процес, який не є систематичним і чітко формалізованим». Однак, на нашу думку, неможливо визначити управління ефективністю праці персоналу

просто шляхом порівняння конкретних кількісних економічних показників. Для того, щоб повністю зрозуміти, наскільки ефективною є та чи інша система в управлінні ефективністю праці персоналу, нам насамперед необхідні критерії та індикатори, які дозволяють це зробити [12, с. 10].

А.В. Череп та І.М. Дашко пропонують характеризувати управління ефективністю праці персоналу за кількома критеріями: досягнення цілей, оцінка компетентності, оцінка мотивації, вивчення кадрової статистики та оцінка витрат.

Л.І. Михайлова трактує управління ефективністю праці персоналу як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних, соціальних і психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства [15, с. 83].

Підсумовуючи вищевикладений матеріал ми можемо дати власне визначення управління ефективністю праці персоналу. На нашу думку, управління ефективністю праці персоналу на підприємствах - це важливий елемент ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, інструмент, що використовується для підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, через систему матеріального та нематеріального стимулювання, для мотивації працівників до праці та задоволення їхніх потреб.

Метою управління ефективністю праці персоналу є забезпечення зв'язку між створенням ефективних систем вимірювання ефективності та завданням підвищення ефективності роботи організації шляхом внесення змін до всіх або деяких елементів організації - людей, структури, культури та технологій.

Цілі управління ефективністю праці персоналу на підприємстві наведено на рисунку 1.1.

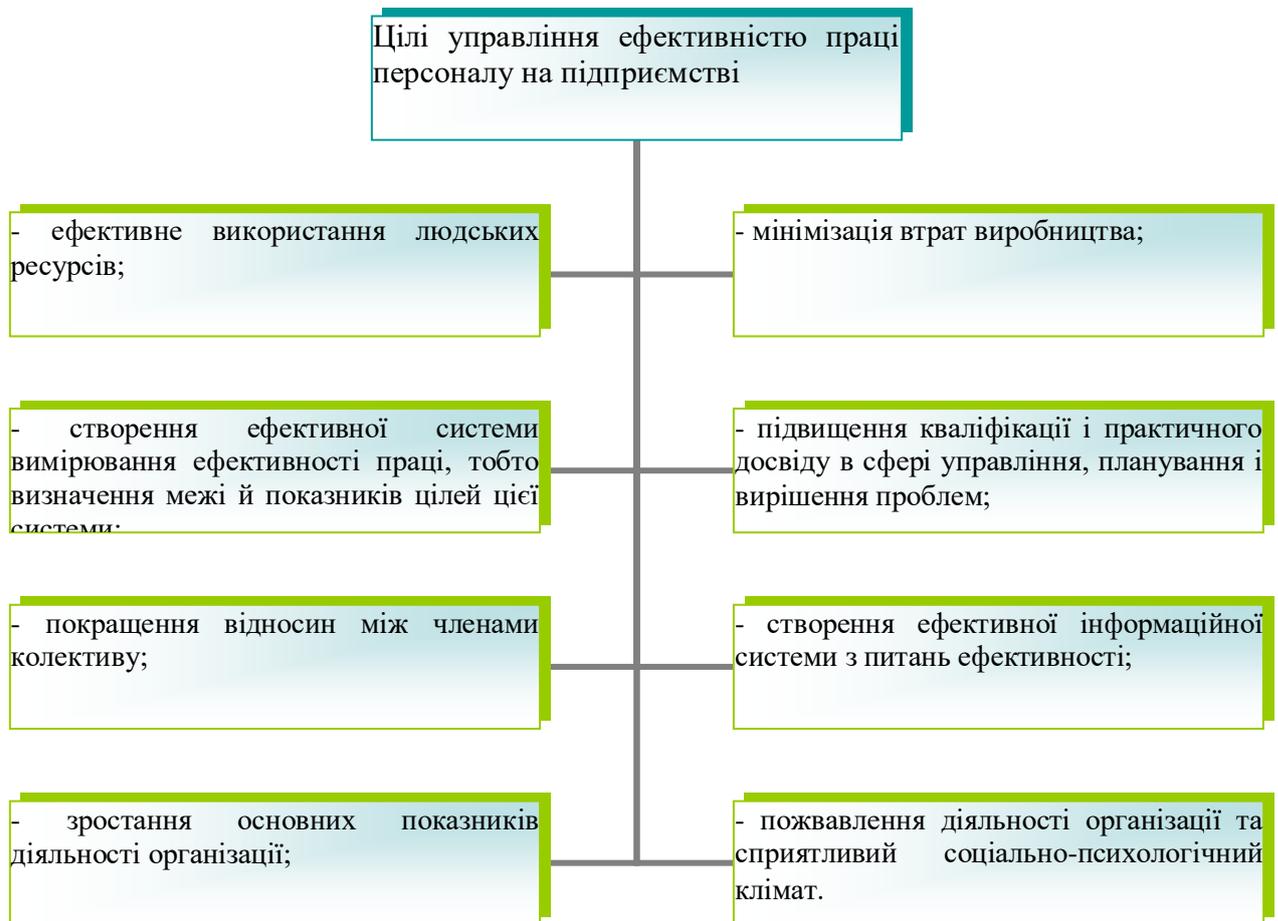


Рисунок 1.1 - Цілі управління ефективністю праці персоналу на підприємстві

Отже, ефективність праці - це соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень продуктивності праці, забезпечення працівників необхідними основними та оборотними засобами з урахуванням ризиків, зумовлених негативним впливом нестабільного зовнішнього середовища.

1.2. Методичні підходи до оцінки управління ефективністю праці персоналу підприємства

Суспільна необхідність і корисність праці залежить від її ефективності. Праця, яка приносить більше користі суб'єкту оцінки, є більш ефективною. Умови застосування категорії "ефективність праці" визначаються тим, кому

потрібна ця корисність (суспільству, керівництву підприємства, акціонерам, співробітникам, клієнту, постачальникам, кінцевому споживачу, власне працівнику). Тому для того, щоб визначити рівень ефективності конкретної праці, необхідно визначити критерій суспільної корисності, який безпосередньо залежить від характеристик праці. Характеристики праці є відправною точкою для її правильної оцінки.

Вимірювання - це визначення рівня ефективності праці за допомогою певних показників у певних одиницях.

А. Г. Войтов зазначає, що ефективність праці вважається найважливішою оцінкою праці. Не всі показники ефективності праці є сприятливими або задовільними. Будь-яка праця має як позитивні, так і негативні результати та особливості, і оцінка ефективності праці передбачає врахування кожного з них. Удосконалення праці передбачає максимізацію одних і мінімізацію інших, що має бути відображено в оцінці ефективності праці. Оцінюючи ефективність праці, слід збалансувати її сильні та слабкі сторони та порівняти з аналогічними формами праці в інших компаніях, а також з динамікою компанії в минулому.

Показники ефективності праці є основою для оцінювання діяльності. Таким чином, оцінювання ефективності проводиться для досягнення двох завдань:

- по-перше, оцінити роботу кожного працівника або команди, визначити, добре чи погано вони працюють, а також мотивувати, заохочувати, надихати і винагороджувати їх належним чином. Працівники на однакових посадах не мають однакового рівня ефективності праці, а отже, і корисності своєї роботи. Розуміння ефективності праці через її корисність розкриває соціальну природу цієї категорії, поряд з економічною, де "гроші" та "прибуток" є основними вимірами;

- по-друге, воно дозволяє порівнювати різні варіанти однієї і тієї ж праці з метою визначення найбільш раціонального і взяти його за основу організації праці та орієнтуватися на нього. Таким чином, він є відправною

точкою для визначення напрямів планування праці та капітальних інвестицій [44, с. 9].

Наразі не існує єдиного підходу до проблеми вимірювання та оцінки ефективності праці. Складність полягає в тому, що процес праці персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом та його кінцевими результатами, соціальною активністю суспільства та економічним розвитком підприємств. Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити декілька методологічних підходів до оцінки ефективності праці.

Отже, визначимо десять основних концепцій оцінки ефективності праці персоналу. Проаналізуємо їх з точки зору сильних і слабких сторін, а також їхньої здатності досягати вищезгаданих цілей.

1. Бальна оцінка діяльності дозволяє за допомогою необхідних показників оцінити кінцеві результати роботи всієї організації та її великих підрозділів за певний період (рік, квартал). Цей метод корисний для оцінки роботи кожного працівника в межах однієї компанії, для прийняття рішень про навчання, заохочення та переміщення персоналу, а також для аналізу динаміки ефективності праці. Її основним недоліком є те, що бали за кожним критерієм визначаються керівництвом, що робить оцінку суб'єктивною. Ця методика не може бути використана для планування ефективності праці або визначення напрямів капітальних інвестицій.

2. Оцінка трудової участі є основним інструментом вимірювання колективного та індивідуального внеску в кінцевий результат в умовах безтарифної системи, а також погодинної форми оплати праці робітників і службовців. Перевагою цього методу є простота використання, але, як показує практика, у більшості випадків трудова участь усіх працівників дорівнює одиниці, тобто немає відхилень у позитивний чи негативний бік. Недоліком цього методу, як і попереднього, є суб'єктивність оцінки. Крім того, незважаючи на прив'язку до заробітної плати, він не мотивує працівників до роботи.

3. Рівень трудового життя - це сучасний інтегрований показник результатів праці, який визначається на основі низки економічних і соціальних індикаторів. Ця концепція, безумовно, стимулює ефективність праці, але не дає можливості оцінити та порівняти індивідуальну ефективність праці або її динаміку. Концепція трудового життя повинна використовуватися для планування трудових ресурсів та прийняття рішень щодо капітальних інвестицій, оскільки покращення трудового життя є передумовою підвищення ефективності праці.

4. Оцінка за кінцевими результатами виробництва дозволяє кількісно оцінити результати та динаміку трудової діяльності на підприємстві в цілому та його підрозділів на основі агрегованих економічних показників. Перевага даного методу полягає в тому, що можна отримати точні кількісні дані, але ці дані є результатом роботи підприємства в цілому. Недоліком даного методу є те, що результати роботи окремих працівників не можна порівняти між собою або в динаміці. Перевага полягає в тому, що якщо заохочення працівників пов'язати з кінцевими результатами діяльності компанії, це підвищить зацікавленість працівників у підвищенні конкурентоспроможності компанії. Складність полягає не в тому, щоб якось пов'язати винагороду з результатами діяльності компанії, і не у формі винагороди (наприклад, участь у прибутках або купівля акцій), а в тому, що маєтись на увазі під кінцевими результатами діяльності і як найкраще їх оцінити.

5. Управління продуктивністю праці створює основу для планування та аналізу трудових ресурсів на основі ключового критерію продуктивності праці (виробітку). Прихильники такого підходу до оцінки ефективності праці вважають, що базовими показниками мають бути продуктивність та результативність праці. Ці показники досить повно відображають ефективність праці і тому є основою для вибору критеріїв. Перевагою цього підходу є наявність багатого досвіду та значної кількості теоретичних напрацювань щодо його застосування, що полегшує аналіз поточної ситуації та допомагає приймати справедливі кадрові рішення. Недоліки: нівелювання

за якісними та соціальними параметрами, вузьке застосування через мінливий характер праці.

6. Економічна ефективність праці. Порівнюючи економію (вигоди) з витратами (інвестиціями), можна економічно обґрунтувати результати роботи над завершеними проектами (планами, заходами). Цей метод є перспективним для оцінки варіантів капітальних вкладень, доцільності раціоналізаторських пропозицій та наукової організації праці. Це пов'язано з тим, що зменшення витратної частини (витрат на оплату праці) призводить до зростання показників ефективності, що суперечить природі ефективності праці. Економічна ефективність праці може бути оцінена для аналізу ефективності роботи колективів, але тільки в поєднанні з іншими методами, головним чином, з соціальною ефективністю праці.

7. Соціальна ефективність праці дозволяє оцінити соціальний характер праці за допомогою кількісних та якісних показників. Прихильники цього підходу вважають, що ефективність праці значною мірою визначається організацією роботи персоналу, його мотивацією та соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто формами і методами роботи з персоналом. Перевага застосування цієї концепції до управління ефективністю праці полягає в тому, що керівництво розуміє важливість соціального контролю, що призводить до безумовного підвищення ефективності роботи персоналу. Такий підхід сприяє застосуванню передових технологій та використанню соціальних резервів підвищення ефективності праці. Недоліком цього підходу є неможливість оцінити поточні зусилля та результати діяльності колективів і окремих працівників.

8. Управління за цілями та результатами - це системний та організаційний підхід, який дозволяє керівництву зосередитися на досягненні цілей за допомогою наявних ресурсів. Концепція базується на тому, що на початку періоду перед підприємством, департаментами, підрозділами, відділами, службами та працівниками ставляться чіткі завдання, від виконання яких залежать їхні премії. За результатами аналізу виконання

завдань аналізується відповідність займаній посаді, розраховуються бонуси і приймаються кадрові рішення. Перевагами цієї концепції є те, що вона може бути адаптована до будь-якої компанії, а також те, що при плануванні особистого розвитку враховуються особисті робочі цілі працівника. Недоліком є те, що складно порівнювати працівників між собою та оцінювати їхній вплив на загальну ефективність компанії. Крім того, залишається багато питань, які потребують вирішення, наприклад, механізми прив'язки результатів роботи до премій та регулювання рівномірності навантаження на персонал.

9. Збалансована система показників базується на перетворенні організаційних цілей у чіткі завдання на кожному рівні підприємства. Її структура спрямована на оцінку ефективності в чотирьох ключових сферах: 1) персонал, 2) бізнес-процеси, 3) клієнти 4) фінанси. Сильною стороною системи є її гнучкість у використанні, оскільки кожне підприємство створює власні три-чотири показники ефективності для кожної сфери. Недоліком є відсутність значної практики використання на українських підприємствах. Ця методологія не працює, якщо немає чіткого логічного зв'язку між показниками попередніх рівнів та показниками навчання і зростання.

10. Оцінка компетентності персоналу. Концепція оцінки праці персоналу підприємства на основі компетентності базується на тому, що критерії оцінки ґрунтуються на показниках, які оцінюють рівень компетентності працівника. Перевагою цього методу є те, що такі оцінки стимулюють особистісний розвиток працівника, тобто підвищують соціальну ефективність праці. Недоліком є те, що об'єктом оцінки є не результат роботи, а фактично сам працівник, незалежно від того, як він працює. Слід, однак, зазначити, що більш компетентні працівники забезпечують вищу якість роботи, а отже, і вищу ефективність [46, с. 142].

Вибір конкретних концепцій оцінки ефективності праці залежить від кількох чинників, зокрема виду економічної діяльності, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності

працівників, моделей мотивації, систем і форм винагороди, ситуації з плануванням тощо. Ці концепції можна розділити на ті, що підходять для поточного управління ефективністю праці як елементи системи мотивації та контролю; регулярних оцінок з метою прийняття кадрових рішень; разових оцінок для визначення найбільш ефективних методів роботи та напрямів удосконалення організації праці.

Показники або критерії, що використовуються в кожній концепції оцінки ефективності праці наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Показники та критерії оцінювання ефективності праці [47, с. 74]

№	Концепція	Показники та критерії
1.	Бальна оцінка ефективності праці	вагові коефіцієнти критеріальних показників; часткові показники ефективності; комплексний показник ефективності; оцінка динаміки ефективності
2.	Оцінка трудової участі	шкала досягнень у роботі; шкала недоліків у роботі; розрахунок коефіцієнта трудової участі
3.	Рівень трудового життя	соціальні гарантії; соціальні блага; робоче місце; службова кар'єра
4.	Оцінка кінцевими результатами	за виручка (обсяг продажів); дохід; прибуток; затрати (собівартість); якість результатів
5.	Управління продуктивністю праці	вартісна оцінка продуктивності; натуральний виробіток на одного працівника; темпи росту продуктивності праці; трудомісткість продукції (робіт, послуг); коефіцієнти використання робочого часу
6.	Економічна ефективність праці	коефіцієнт ефективності затрат; строк окупності затрат; зведені затрати; річний економічний ефект; дисконтовані затрати
7.	Соціальна ефективність праці	соціально-психологічний клімат; плинність персоналу; рівень трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; питома вага ФОП у виручці; темпи росту заробітної плати
8.	Управління за цілями результатами	суб'єктивні оцінки діяльності; аналіз виконання індивідуального плану розвитку; індивідуальні показники діяльності у вартісному, штучному, часовому вимірі
9.	Збалансована система показників	інтегральний показник ефективності; ключові показники; операційні показники
10.	Оцінка компетентності персоналу	здібності персоналу (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи); особисті риси (ініціативність, комунікабельність, надійність); вмотивованість (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру)

Вивчивши показники ефективності праці, можна зробити висновок, що існує багато показників і критеріїв ефективності праці на рівні компанії.

Вони залежать від концепції, відповідно до якої здійснюється управління або оцінка ефективності праці. На сьогодні найефективнішими концепціями управління ефективністю праці є управління за цілями і результатами та збалансована система показників.

Визначення ефективності праці має вирішальне значення для формування стратегії і тактики успішного економічного розвитку в ринковому середовищі. Стратегії передбачають вивчення основних напрямів підвищення ефективності праці на основі комплексного використання та розвитку всіх чинників і ресурсів з метою якнайшвидшого подолання кризових явищ у вітчизняній економіці. Тактика включає розробку та реалізацію поточних заходів щодо виявлення та використання резервів підвищення ефективності праці за рахунок усунення непродуктивних витрат на оплату праці.

Основні часткові показники ефективності праці наведено на рисунку 1.2.

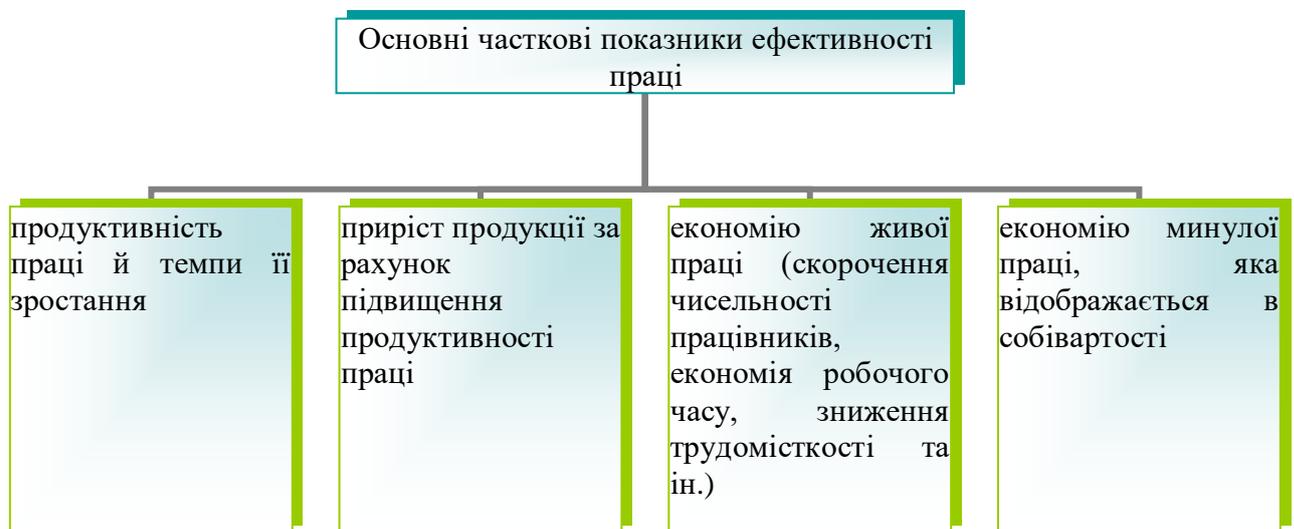


Рисунок 1.2 - Основні часткові показники ефективності праці [53, с. 135].

Ефективність праці відображає результативність праці, досягнуту завдяки використанню сукупних ресурсів як у виробництві, так і в споживанні.

Наявність комплексних показників оцінки ефективності праці дозволить розробити методики виявлення резервів підвищення ефективності праці на підприємствах, що дасть керівникам і фахівцям інструменти для управління ефективністю виробництва.

Розробка інструментарію оцінки, аналізу та виявлення резервів підвищення ефективності праці на підприємствах конкретних галузей може здійснюватися в кілька етапів.

На першому етапі ідентифікується проблема, обґрунтовуються показники для вимірювання ефективності праці, встановлюються методи розрахунку та оцінки ефективності праці.

На другому етапі проводиться аналіз показників ефективності праці та чинників, що впливають на неї, встановлюються їх взаємозв'язки та взаємозалежності.

На третьому етапі розробляється методика виявлення резервів і складається комплексна програма підвищення ефективності праці на підприємствах.

На четвертому етапі здійснюється виконання прийнятої програми підвищення ефективності праці [54, с. 102].

Вимірювання ефективності праці дозволяє проаналізувати, наскільки раціонально здійснюється виробничий процес, а також є основою для пошуку резервів підвищення ефективності праці та визначення шляхів і напрямів удосконалення виробництва. Підвищення ефективності праці на макrorівні є важливим джерелом економічного зростання та підвищення рівня життя населення, а на мікрорівні - передумовою підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств.

У зв'язку з цим, в сучасних умовах показники ефективності праці повинні стати основою для організаційно-технічної реорганізації виробництва та забезпечити раціональне використання робочих місць, техніки і технологій.

Ми погоджуємося з точкою зору науковців, які вважають, що управління ефективністю праці працівників на підприємствах слід розглядати як складову загального процесу управління, який складається з планування, організації, мотивації, регулювання та контролю (О. О. Чернушкіна, С. І. Сергійчук). Таким чином, етапи процесу управління ефективності праці персоналу на підприємстві мають логічну послідовність (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Етапи управління ефективністю праці персоналу на підприємстві [42, с. 98]

Назва етапу	Стисла характеристика
1 етап вимірювання та оцінка	на основі збору інформації про якісні і кількісні показники ефективності праці, показники фінансово-економічної діяльності підприємства, відбувається їх вимірювання та оцінка. Визначення та розрахунок обмежених фінансових і матеріальних ресурсів.
2 етап планування	плануються заходи щодо контролю за показниками ефективності праці на підприємстві, розробляються її напрямки росту, здійснюється аналіз резервів підвищення ефективності праці та розробляється їх план використання на основі інформації отриманої на першому етапі.
3 етап організація	здійснюється безпосередньо реалізація запланованих заходів щодо підвищення ефективності праці з розподілом відповідальних за їх виконання. Організація роботи щодо ознайомлення та підготовки персоналу підприємства до впровадження цілей та завдань процесу управління ефективності праці.
4 етап мотивація	розробка системи мотивації персоналу до підвищення ефективності праці, шляхом удосконалення механізмів оплати праці з врахуванням інтенсивності, методів нормування праці, формування ефективної системи надбавок за досягнення планового рівня ефективності праці на підприємстві тощо.
5 етап контроль	здійснюється регулювання та контроль за реалізацією заходів, які були передбачені планом (програмою) щодо підвищення ефективності праці на підприємстві. Також даний етап (в кінцевій стадії) передбачає оцінку отриманих результатів, винагороду персоналу за досягнення результатів щодо підвищення ефективності праці.
6 етап вимірювання та оцінка впливу цих заходів	відбувається аналіз та оцінка реального впливу визначених заходів на зростання ефективності праці, здійснюються висновки про подальшу роботу в сфері управління ефективності праці на підприємстві.

На особливу увагу заслуговують індикатори управління ефективністю праці персоналу. Так, В.Д. Семенова, Н.В. Нечева та Ю.В. Кудіна визначають управління ефективністю праці персоналу через сім функцій управління та наводять відповідні індикатори:

- відбір персоналу Івідб (укомплектованість підприємства кадрами, відсоток персоналу з досвідом роботи в даній сфері до призначення на посаду, відсоток персоналу зі стажуванням за кордоном до призначення на посаду);

- кваліфікація персоналу Іквал (приріст кількості персоналу, що володіє іноземними мовами, приріст кількості персоналу, що має відповідні освітні сертифікати, рівень професійної кваліфікації персоналу);

- ефективність роботи персоналу Іеф (зростання продуктивності праці, розширення клієнтської бази співробітниками, рівень завантаженості компанії);

- коефіцієнт якості обслуговування на основі відгуків клієнтів; мотивація персоналу Імот (частка премій, надбавок та доплат у загальній заробітній платі, зростання задоволеності персоналу роботою за результатами опитувань, зростання середньомісячної заробітної плати, зростання винагород та компенсацій);

- створення умов праці Іумпр (рівень забезпеченості працівників можливостями для відпочинку в неробочий час, підвищення рівня комфорту на робочому місці, підвищення рівня забезпеченості працівників сучасними засобами праці);

- інформаційне забезпечення Іінф (рівень інтегрованості управлінських процесів та адміністративної роботи, підвищення рівня доступу працівників до сучасних засобів праці);

- розвиток та навчання персоналу Інавч (рівень охоплення персоналу освітніми програмами, збільшення кількості освітніх програм для персоналу, підвищення якості освітніх програм на думку персоналу, збільшення кількості персоналу, що пройшов навчання за кордоном за рахунок компанії) [53, с. 135].

Дудукало Г. О. визначає управління ефективністю праці персоналу у контексті дев'яти функцій управління персоналом за відповідними показниками: аналіз і планування персоналу, набір персоналу, відбір

персоналу, атестація та оцінка персоналу, організація трудових відносин, мотивація персоналу, створення умов праці, інформаційне забезпечення, розвиток і навчання персоналу [81, с. 355].

В таблиці 1.4 наведено показники оцінки ефективності праці на підприємстві.

Таблиця 1.4 - Показники оцінки ефективності праці на підприємстві [56, с. 101]

Критерії	Показники
1	2
1. Вихідні показники до формування особової (персональної) ефективності робітників	- заробітна плата робітників;
	- освіта робітників;
	- вікова структура робітників;
	- кваліфікація робітників;
	- дисципліна робітників;
	- середній стаж роботи робітників;
	- мотивованість праці робітників
2. Ефективність поєднання праці з засобами та предметами праці	- продуктивність праці;
	- виробіток;
	- зарплатовіддача;
	- фондоозбросеність;
	- матеріалоозбросеність.
3. Ефективність праці у контексті головної мети господарської діяльності підприємства	- прибутковість праці робітників;
	- рентабельність праці робітників;
	- витратовіддача;
	- рівень науково-технічного розвитку(автоматизації праці) підприємства

Аналіз вищезазначених показників слід проводити як для підприємства в цілому, так і для категорій працівників, виділених відповідно до потреб керівництва (наприклад, топ-менеджери, менеджери середньої ланки, виробничий персонал, обслуговуючий персонал).

Найкращим способом регулярного оцінювання ефективності праці з метою стимулювання та винагороди працівників, а також визначення потреб у навчанні та переміщенні кадрів є оцінка компетенцій та бальна оцінка результативності праці. Показники ефективності праці можуть допомогти в пошуку шляхів раціоналізації праці.

Поки що не існує єдиного показника, який допоміг би порівняти стан ефективності праці на різних підприємствах, але дві вимоги є очевидними:

економічна, соціальна та організаційна ефективність праці мають бути враховані та розраховані з використанням статистичних даних підприємства.

1.3. Шляхи підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання

Шляхи підвищення рівня ефективності праці працівників компанії:

- удосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення рівня організації праці; підвищити рівень професійної кваліфікації працівників та налагодити систему визначення потреб у навчанні (формулювання стандартів); вивчити причини плинності кадрів;

- вжити позитивних заходів щодо підвищення ефективності використання робочого часу, поліпшення трудової дисципліни та умов праці;

- удосконалити організаційну структуру управління персоналом. у найближчі роки слід вжити заходів щодо визначення найкращих методів управління персоналом з метою доведення ефективності роботи з персоналом компанії до оптимального рівня;

- розробити кадрову документацію на основі нормативних актів та методик; впровадити заходи, спрямовані на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою та результатами праці; впровадити методи профорієнтації та адаптивного управління (можливість створення системи наставництва);

- впровадження методик оцінки праці та атестації персоналу; побудова мотиваційного профілю для кожного працівника;

- розробка заходів (організаційних та мотиваційних) для уникнення погіршення ситуації на підприємстві, включаючи побудову мотиваційного профілю для кожного працівника [11, с. 98].

Напрями підвищення рівня ефективності праці персоналу компанії:

1. Забезпечення раціонального планування, підбору та використання персоналу
 - впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів забезпечення компетентним персоналом стратегічних проектів
2. Оптимізація системи мотивації працівників
 - забезпечення стабільного зростання сукупного доходу працівників;
 - удосконалення системи мотивації;
 - забезпечення розумного балансу між ефективністю та результативністю роботи працівників і витратами
 - забезпечення задоволеності працівників системою мотивації
3. Розробити ефективну систему оцінки персоналу
 - розробка та впровадження критеріїв оцінки професійних знань та навичок
 - проведення незалежних оцінок ключових фахівців компанії;
 - розробка та впровадження системи оцінки впливу якості управління персоналом на ринкову вартість підприємства
4. Формування ефективної системи розвитку працівників
 - моніторинг потреб у навчанні
 - розробка програм підвищення кваліфікації з використанням новітніх технологій
 - формування кадрового резерву (керівників, виробничих робітників, молодих спеціалістів)
5. Забезпечення ефективної співпраці з навчальними закладами та молоддю
 - цілеспрямована співпраця з навчальними закладами з метою відбору кваліфікованих випускників.
 - підготовка молодих спеціалістів на основі розробки індивідуальних комплексних планів підвищення кваліфікації [34; 36].

Вивчаючи питання мотивації працівників, необхідно враховувати той факт, що потреби працівників постійно змінюються відповідно до їх культурного та освітнього рівня:

- працівники стають більш зосередженими на собі, ніж раніше, і відчують, що їхні бажання мають вагу і що відмовляти їм було б недоречно;

- працівники більше не хочуть того, чого хотіли раніше, і не хочуть робити одне й те саме знову і знову. Вони хочуть випробувати свою відповідальність і відчуті її на собі, а для цього їм потрібно більше свободи в тому, як вони використовують свій час;

- працівники відчують себе вільними у своїх інтуїтивних та непередбачуваних діях і тому віддають перевагу компанії, де вони відчують себе колегами та працівниками, а не підлеглими.

Ефективність праці - це результат цілеспрямованої діяльності людини. Ефективною можна вважати працю, яка приносить максимальний результат за мінімальних трудових витрат. Результатами є дохід, отриманий від продажу продукції, виконання завдань і надання послуг [58].

Зазвичай ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю та продуктивністю праці. Це показники, які характеризують кількісні та якісні результати роботи підприємств та їхніх працівників.

Продуктивність праці є найважливішим показником ефективності праці і виражається як відношення обсягу виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат прямої, живої праці. Інтенсивність праці виражає ступінь напруженості праці у виробничому процесі. Цей показник відображає фізичні та нервові зусилля, необхідні працівникам для виконання своїх обов'язків. Якість праці - це сукупність характеристик трудового процесу, зумовлених здатністю та готовністю працівників (колективів) виконувати конкретні завдання відповідно до встановлених вимог.

Доцільно зазначити, що зростання показників ефективності праці не тільки визначає розвиток підприємств, але й слугує основним критерієм

ефективності управління на всіх рівнях, оскільки відповідає принципу мінімізації виробничих витрат.

На нашу думку, задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальним забезпеченням тощо) не у всіх випадках призводить до зростання ефективності праці.

У сучасних умовах задоволення різноманітних потреб і запитів працівників компанії досягається за допомогою безлічі методів мотивації діяльності, які можна розділити на три групи:

- прямі економічні: відрядна оплата праці, погодинна оплата праці, премії за раціоналізаторство, участь у прибутках, оплата навчання, оплата за максимальне використання робочого часу;

- непрямі економічні: пільгове харчування, надбавки за вислугу років, пільговий доступ до житла та транспорту;

- негрошові: поліпшення умов праці, гнучкий графік роботи, безпека праці, програми підвищення якості роботи, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні.

Згідно з іншою класифікацією, всі методи мотивації можуть бути матеріальними або нематеріальними (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 - Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання праці

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Основна заробітна плата (тарифна частина)	Регулярний зворотний зв'язок
Премії за результати роботи	Залучення працівників до управлінських процесів
Доплати	Конкурси для виявлення кращих працівників
Надбавки	Кар'єрне просування
Участь працівників у прибутку підприємства	Корпоративні заходи, свята тощо
	Стимулювання працівників наданням вільного часу
	Надання соціальних послуг (медична страховка, відпочинок, харчування тощо)

Безсумнівно, бізнес-менеджери повинні зосереджуватися не лише на матеріальних факторах, а й вміло поєднувати різні методи мотивації для досягнення успіху. Це підтверджує дослідження К. Гурової. Соціологи провели анкетування, щоб визначити рівень важливості різних методів

мотивації для співробітників. Залежно від ступеня важливості методи мотивації розподілилися наступним чином (таблиця 1.6):

Таблиця 1.6 - Ставлення працівників до різних методів мотивації

№	Стимул	Ступінь важливості, %
1	Підвищення заробітної плати	19,3
2	Перспективи кар'єрного зростання	17,9
3	Грошові премії	8,6
4	Соціальний пакет	12,5
5	Навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії	12,2
6	Безплатне харчування у робочий час	5
7	Можливість отримання додаткового доходу	6,7
8	Проведення корпоративних свят	8
9	Жорстка система штрафів	6,4
10	Надання тимчасового помешкання	3,1
	Всього	100

Заробітна плата сьогодні так само важлива для працівників, як і перспективи кар'єрного росту. Важливу роль відіграють також наявність соціального забезпечення та можливості для зростання.

Всі ці стимули впроваджуються в компаніях шляхом створення систем мотивації.

До системи мотивації працівників компанії висуваються такі вимоги:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен базуватися на об'єктивній оцінці результатів його роботи;
- передбачуваність: працівники повинні знати, яку винагороду вони отримають за результати своєї роботи;
- адекватність: винагорода повинна відповідати трудовому внеску, досвіду та рівню кваліфікації кожного працівника, а також загальним результатам роботи колективу;
- своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненням результатів якомога швидше (якщо не у формі прямої винагороди, то принаймні у формі обліку додаткової винагороди);
- значущість: винагорода має бути суттєвою для працівника;

- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілими для всіх працівників підприємства та справедливими, особливо з точки зору працівника [59].

Як показує практика, недотримання цих вимог призводить до дестабілізації колективу та має сильний демотивуючий ефект, а це набагато гірше позначається на ефективності праці персоналу підприємства, ніж відсутність хоч яких механізмів визначення винагороди за результати праці.

Існує три підходи до вибору мотиваційної стратегії компанії:

- заохочення і покарання: працівники працюють за винагороду;
- мотивація через роботу: більш цікава і різноманітна робота виконується краще і з більшим задоволенням;
- систематична комунікація з менеджерами: стратегії мотивації базуються на аналізі, ситуаціях та стилях взаємодії з іншими людьми.

Кожна компанія повинна розробити систему мотивації "для власного блага", адаптовану до її можливостей, загроз та цілей.

Ключові стратегічні напрямки підвищення ефективності мотиваційних методів можуть включати в себе наступні:

- удосконалення існуючих структур матеріального та нематеріального стимулювання;
- соціальне забезпечення на основі інвестицій у розвиток працівників;
- розкриття потенціалу соціального партнерства та вдосконалення колективних договорів і оплати праці;
- запровадження оцінки ефективності мотиваційних механізмів використання людських ресурсів.

При цьому процес застосування прогресивної мотивації на підприємствах має зводитися до систематичного планування успішності мотиваційних заходів, вивчення одержаних позитивних результатів та розробки нових методів, спрямованих на досягнення високої ефективності праці на основі мотиваційного управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів можлива на підприємствах, де є один або кілька

фахівців, які вивчають питання підвищення ефективності праці через мотивацію та допомагають у забезпеченні зворотного зв'язку від керівництва до працівників, що дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі компанії.

Сьогодні від працівників очікують таких якостей, як стратегічне мислення, підприємницький дух, широка ерудиція та високий рівень освіти. Сьогодні існує потреба у безперервному розвитку працівників, тобто діяльності, яка дозволяє працівникам повністю реалізувати свій індивідуальний потенціал. Така діяльність може здійснюватися окремими особами або групами, на робочому місці і може бути спрямована на розвиток загальних або специфічних навичок і компетенцій. Кадрова політика компанії щодо навчання може бути сформована на основі різних орієнтацій, починаючи від орієнтації на поточні інтереси (підготовка вузькоспеціалізованих працівників, здатних виконувати одне-два конкретних завдання) до орієнтації на довгострокові інтереси (підготовка фахівців широкого профілю на основі достовірної теоретичної підготовки). Це залежить від об'єктивних і суб'єктивних факторів, таких як стратегія розвитку компанії, вибір робочих завдань, фінансове становище компанії та світогляд керівництва.

Система підготовки персоналу повинна враховувати як інтереси компанії у швидкому закритті вакансій та економії витрат на навчання працівників, так і інтереси працівників, які хочуть отримати належну професійну підготовку. Тому система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою за змістом, методами та організаційною формою відповідно до потреб виробництва та кон'юнктури ринку праці. У зв'язку з цим менеджери з управління персоналом повинні сконцентрувати свої зусилля на вирішенні наступних завдань: формулювання стратегії формування кваліфікованого персоналу; визначення потреб у навчанні працівників за спеціальностями та професіями; вибір форм і методів професійного розвитку працівників; вибір програмного, методичного та

матеріально-технічного забезпечення як ключових умов якості процесу навчання; фінансове забезпечення всіх видів навчання в необхідному обсязі.

Навчання та підготовка персоналу повинні бути безперервними і гарантувати необхідний розвиток компетенцій персоналу. Професійний розвиток - це набуття нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які працівники використовують або будуть використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, який дозволяє працівникам виконувати нові виробничі функції, завдання та нові посадові обов'язки.

Професійний розвиток вимагає значних зусиль з боку самого кандидата і тому неможливий без його зацікавленості. Мотивами є бажання якнайшвидше освоїти нову роботу, зберегти колишню роботу, отримати вищу посаду, забезпечити стабільність або підвищити дохід, здобути знання, розширити контакти, стати незалежним від роботодавця і конкурентоспроможним на ринку праці.

На потребу працівників у професійному розвитку впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технологій, зміни в стратегії і структурі підприємства, необхідність освоєння нових видів діяльності.

На основі своїх спостережень за працівниками керівники формулюють конкретні цілі розвитку і навчання, беручи до уваги розвиток навичок працівників, думку самих працівників та їхні особисті кар'єрні плани. Ці цілі включають розвиток професійних навичок, формування певних типів мислення та поведінки, а також набуття додаткових знань.

Спеціалізоване навчання може надаватися новоприйнятим працівникам, щоб прискорити їхню адаптацію, або працівникам, які взяли на себе нові обов'язки, і в цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації кадрів.

Потреба в навчанні може бути виявлена в процесі найму на роботу, під час вступного інструктажу, під час оцінювання результатів роботи та в ході

поточних бесід. Основні напрямки професійного навчання та розвитку персоналу включають:

- первинне навчання відповідно до цілей компанії та посадових інструкцій;
- навчання для подолання розриву між посадовими вимогами та особистими якостями;
- навчання для покращення загальної кваліфікації [61].

Ротації – цілеспрямований рух персоналу по підрозділах, який організовується з метою розширення обсягу знань та набуття різних професійних навичок. Залежно від мети ротацій, їх можна розділити на п'ять типів (рисунок 1.3).

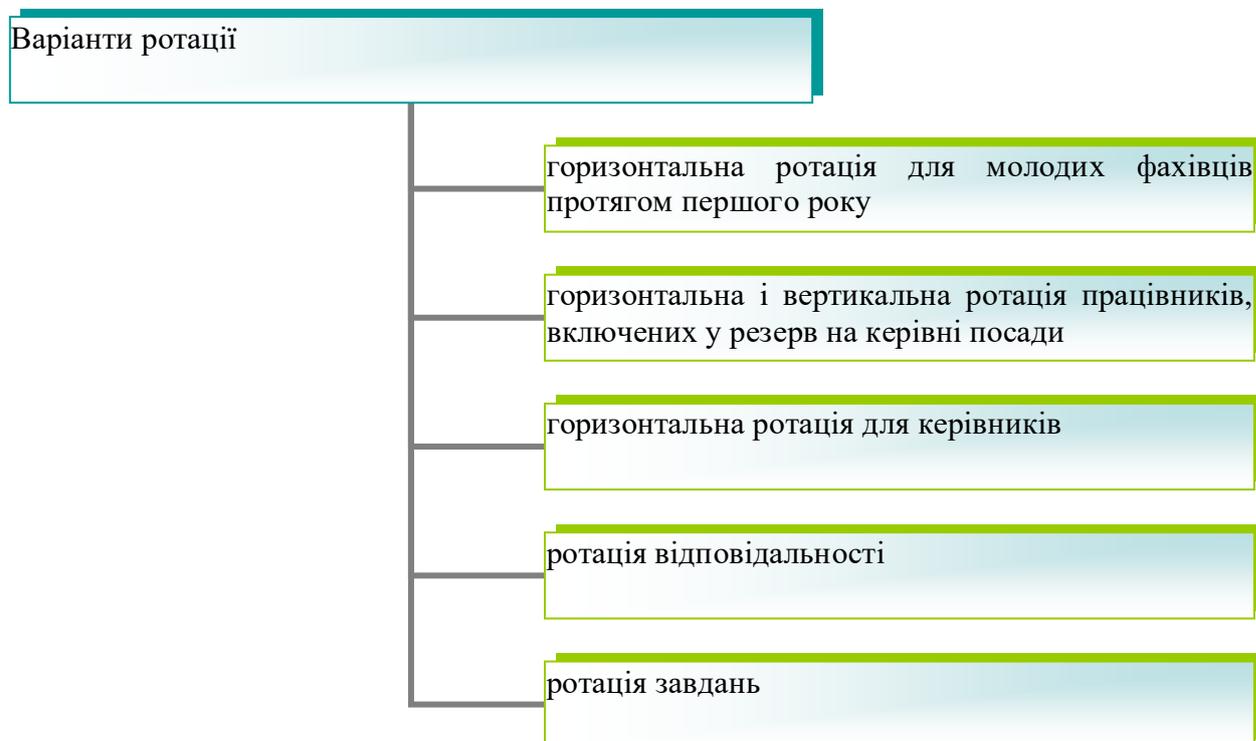


Рисунок 1.3 - Варіанти ротації

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, навичок і компетенцій. У світовій практиці розвитку персоналу використовуються такі методи навчання: навчання на робочому місці та навчання поза робочим місцем, які однаково підходять для обох варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім застосуванням отриманих знань в контексті звичайних робочих ситуацій. Воно може приймати різні форми. Характерно, що навчання організовується і проводиться спеціально для підприємства та його працівників.

Навчання поза робочим місцем включає всі види навчання за межами робочого місця. Таке навчання надається навчальними організаціями і, як правило, відбувається за межами організації.

Основними формами теоретичного навчання персоналу є лекції, семінари з ілюстративним матеріалом, перегляд спеціальних кінофільмів і телефільмів, аналіз реальних життєвих ситуацій та самонавчання.

Основними формами професійного навчання є, як уже зазначалося, навчання працівників на робочому місці, перепідготовка та підвищення кваліфікації.

Суть професійного навчання працівників полягає у набутті спеціалізованих знань і навичок, необхідних для виконання ними своїх обов'язків на робочому місці. Його зміст може бути як загальним (що стосується підприємства в цілому, його внутрішнього і зовнішнього середовища та управління), так і спеціалізованим (що стосується виконання конкретних обов'язків, технічних процесів і методів роботи). У багатьох випадках воно є відправною точкою для кар'єри працівника на підприємстві.

Програми професійного розвитку працівників також включають навчання нових працівників. Навчання нових працівників - це професійне навчання для новоприйнятих працівників, які ще не мають професії. Період навчання не перевищує шести місяців. Стажери користуються всіма правами працівників і підпорядковуються всім правилам і нормам.

Основними формами навчання нових працівників на робочому місці є індивідуальне навчання, групове навчання та навчання на курсах. При індивідуальному навчанні стажери закріплюються або за кваліфікованим працівником, або за групою під керівництвом керівника групи. Теоретичні курси працівники вивчають самостійно, консультуючись з відповідними

експертами. У груповому (бригадному) форматі формуються групи з висококваліфікованих працівників. Курсовий формат навчання використовується для підготовки працівників складних професій і реалізується у два етапи. Спочатку групи працівників проходять навчання в навчальному центрі під керівництвом майстра виробничого навчання, а потім - на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання відбувається в навчальних центрах і на спеціальних курсах, як у груповому, так і в курсовому форматі.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва - це процес передачі знань і навичок від досвідченого і компетентного персоналу менш досвідченому персоналу за допомогою співбесід, консультацій, порад і методів ускладнюючих завдань

Іншою формою навчання на робочому місці є також інструктаж - пояснення та демонстрація методів роботи досвідченим працівником. Це короткостроковий процес, спрямований на освоєння конкретних операцій або процедур, що входять до посадових обов'язків працівника. Навчання, наставництво та коучинг широко використовуються там, де важливий досвід, практична спрямованість і зв'язок з виробничими процесами. Вони ідеально підходять для розвитку практичних навичок, але не для розвитку абстрактного мислення.

Досить ефективною може бути самоосвіта через вивчення літератури, спостереження та аналіз власної поведінки і роботи колег, а також постійне підвищення складності своєї роботи. Однією з форм навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці при переході на нову посаду, а можна в аналогічних компаніях або за кордоном. Тривалість стажування працівника встановлюється підприємством, яке направляє працівника на навчання, виходячи з цілей стажування та за погодженням з установою чи підприємством, яка проводить стажування. Стажування закінчується написанням звіту.

Метою перепідготовки персоналу є надання працівникам можливості отримати нові професії, знання та навички. Перепідготовка може відбуватися у відповідному спеціалізованому відділі, у спеціалізованому навчальному центрі організації або у спеціалізованому навчальному центрі за межами організації. Вибір напрямку, форми та змісту перепідготовки визначається основним стратегічним напрямом діяльності підприємства, його політикою розвитку персоналу та особистими характеристиками працівників. Потреба в перепідготовці часто визначається такими процесами, як звільнення, просування по службі або припинення трудових відносин. Управління процесом перепідготовки персоналу включає: визначення обсягу перепідготовки та чинників, що впливають на нього; вибір форми перепідготовки з урахуванням необхідного рівня; мінімізацію витрат на реалізацію та вибір розумного поєднання старих і нових професій.

Підвищення кваліфікації — форма навчання, яка відіграє особливо важливу роль у розвитку персоналу. Підвищення кваліфікації — це навчання після того, як працівник пройшов певний рівень освіти, з метою постійного підтримання та вдосконалення його професійних знань і навичок. Управління процесом розвитку персоналу є одним з основних напрямків діяльності Н служб управління персоналом підприємства. Потреба в цьому закономірно і об'єктивно зумовлена розвитком продуктивних сил. Особливо це актуально на сучасному етапі динамічних змін техніки і технологій у всіх сферах людської діяльності. За цих умов кваліфікаційний рівень працівників повинен відповідати і навіть перевищувати технічні вимоги виробничих та управлінських процесів. Концепція управління персоналом повинна передбачати регулярне підвищення кваліфікації керівного, професійного та оперативного персоналу організації, не рідше одного разу на п'ять років.

Підвищення кваліфікації кадрів є комплексним, диференційованим за окремими категоріями персоналу, безперервним та орієнтованим на перспективні професії. Підвищення кваліфікації може відбуватися у таких формах:

- внутрішній (всередині організації) та зовнішній (навчальні заклади, спеціальні центри). Внутрішнє навчання може відбуватися на робочому місці або поза ним. Воно краще враховує потреби підприємства, стимулює персонал, тренує дух, є менш витратним і легшим в управлінні, але дорожчим для меншої кількості працівників;

- організована і неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку створюються так звані групи самоосвіти для спільного аналізу проблем і обговорення можливих шляхів самовдосконалення, саморозвитку та взаємопідтримки;

- професійна чи проблемно-орієнтована (за необхідності); спрямовані на організацію необхідних дій;

- базуються на стандартних або спеціальних (загальних і специфічних) програмах;

- призначена для цільових груп (керівники та спеціалісти) або всі працівники [64].

Підвищення кваліфікації працівників може проводитися в індивідуальному та курсовому форматах. Індивідуальний формат підвищення кваліфікації здійснюється шляхом очного, очно-заочного та дистанційного навчання у вищих навчальних закладах; систематичного самостійного вивчення конкретних питань за індивідуальним планом, затвердженим безпосереднім керівником працівника та під його контролем; навчання у закладах з підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів; підготовки кандидатських і докторських дисертацій, написання монографій з актуальних для підприємства тем.

Курсове підвищення кваліфікації здійснюється в рамках системи професійно-економічної освіти (постійно діючі семінари, школи економічних знань та регулярні курси). Під час курсового підвищення кваліфікації працівники отримують теоретичні та практичні знання відповідно до практичної навчальної програми, затвердженої Радою з питань професійно-економічного навчання.

Основними цілями підвищення кваліфікації є ефективне виконання нових обов'язків, підвищення управлінської гнучкості та реагування на інновації, просування по службі та горизонтальні переміщення, навчання новим професіям, підвищення розрядів та адаптація працівників до нового обладнання та технологій.

Сучасні навчальні програми мають на меті навчити працівників самостійно мислити, вирішувати складні проблеми та працювати в команді. Вони також надають знання, що виходять за рамки роботи, і мотивують до навчання.

Планування підвищення кваліфікації базується на результатах аналізу потреб у навчанні. Етапи аналізу потреб у навчанні включають: визначення ключових вимог до (теперішніх і майбутніх) виконавців; аналіз наявних навичок, знань і компетенцій; моделювання профілю наявних кваліфікацій; визначення прогалів і потреб у навчанні; визначення пріоритетів для їх усунення.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах і спеціалізованих курсах, а менеджери і фахівці - в інститутах, на аналогічних підприємствах, а також факультетах у вищих навчальних закладах і за кордоном. Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є дешевшою, інтенсивнішою та менш тривалою, ніж нова підготовка.

Наразі в Україні існує достатньо тренінгових та рекрутингових компаній, які пропонують навчання персоналу. Тому, якщо підприємство хоче забезпечити ефективність навчання персоналу, підприємству необхідно ретельно підійти до вибору компанії, що надає послуги з навчання. Одними з перших критеріїв, на які слід звернути увагу, є статус компанії (незалежна компанія чи філія рекрутингової агенції), вік компанії, клієнтський портфель (чим більше замовлень компанія отримує від підприємств, тим краща її репутація), рекомендації та кількість і досвід штатних тренерів (чим більше штатних тренерів, тим краща її позиція на ринку). Важливо звернути увагу на

професіоналізм тренінгової компанії, оскільки це може бути ключовим фактором ефективності тренінгової компанії. Більшість тренерів повинні бути людьми з глибокими знаннями та великим досвідом, наприклад, маркетологами, менеджерами з продажу, фахівцями зі зв'язків з громадськістю, логістами тощо.

Щодо рекламної діяльності тренінгових компаній можна зробити певні висновки. Адже висока рекламна активність не обов'язково свідчить про її успішність. Доцільно звернути увагу на стан офісу, матеріали, презентацію, наочний матеріал та роздаткові матеріали, які використовує тренер під час тренінгу.

Слід бути уважним при виборі навчальної організації, яка спеціалізується на проведенні відкритих семінарів для підвищення кваліфікації кадровиків, бухгалтерів, маркетологів та інших спеціалістів.

Деякі компанії створили власні навчальні центри, в яких працюють авторитетні тренери.

Таким чином, на даному етапі перед підприємствами стоїть завдання забезпечити конкурентоспроможну підготовку персоналу. Ключовими якостями є гнучкість, мобільність, широка професійна підготовка, високий культурний і технічний рівень, а також здатність швидко поповнювати базу знань. Керівництво та HR-департаменти підприємства мають широкий спектр форм, методів і засобів навчання своїх працівників, вибір яких залежить від стратегічних цілей розвитку людських ресурсів, розуміння змісту цього процесу та ефективності використання його складових.

Висновки до розділу 1

Ефективність праці – це соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень віддачі праці при необхідному забезпеченні робітників основними та оборотними засобами з врахуванням ризиків, обумовлених негативним впливом нестабільного зовнішнього середовища

Показники та критерії оцінювання ефективності праці: бальна оцінка ефективності праці, оцінка трудової участі, рівень трудового життя, оцінка за кінцевими результатами, управління продуктивністю праці, економічна ефективність праці, соціальна ефективність праці, управління за цілями і результатами, збалансована система показників, оцінка компетентності персоналу. Показники оцінки ефективності праці на підприємстві: заробітна плата робітників; освіта робітників; вікова структура робітників; кваліфікація робітників; дисципліна робітників; середній стаж роботи робітників; мотивованість праці робітників; продуктивність праці; виробіток; зарплатовіддача; фондоозброєність; матеріалоозброєність; прибутковість праці робітників; рентабельність праці робітників; витратовіддача; рівень науково-технічного розвитку(автоматизації праці) підприємства.

Шляхи підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання: матеріальні, нематеріальні методи стимулювання праці, система підготовки персоналу та підвищення кваліфікації працівників.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-правові основи функціонування ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» один з провідних українських виробників обладнання для м'ясопереробної промисловості, запасних частин та комплектуючих для енергетичної, нафтогазової та залізничної галузей. Традиційним є випуск технологічного обладнання та ліній для первинної переробки худоби, птиці і продуктів їх забою. Серійно випускається понад 250 одиниць обладнання, яке успішно працює на багатьох підприємствах України та інших країн СНД.

Основна інформація про підприємство наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основна інформація про підприємство

Показник	Характеристика
1	2
ЄДРПОУ:	14307417
Назва:	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «Полтавський машинобудівний завод» (ПРАТ «ПОЛТАВАМАШ»)
Адреса:	36007, ПОЛТАВСЬКА область, місто ПОЛТАВА, вулиця МАРШАЛА БІРЮЗОВА, будинок 27
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	29.07.1994 (29 років 5 місяців) Номер запису: 15881200000000325
Уповноважені особи:	Коломієць Віктор Володимирович підписант
Статутний капітал:	567 000.00 грн
Засновники:	Внесок: 567 000.00 грн, 100%. НЕКРАСОВ ЛЕОНІД ОЛЕКСАНДРОВИЧ — Власник істотної участі

Відокремлені підрозділи:	1 філія ТОРГІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС «ГАМА» Код ЄДРПОУ: 24559686 Адреса: Полтавська обл., м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, буд. 27
Види діяльності:	28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну 25.21 Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення 25.30 Виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення 28.11 Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 43.21 Електромонтажні роботи 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 71.11 Діяльність у сфері архітектури

Організаційна структура ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» наведена на рисунку 2.1.

ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» має лінійну організаційну структуру. Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Переваги лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);

- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Недоліки лінійної оргструктури:

- необхідність високої кваліфікації керівників;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Інформація про органи управління ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Інформація про органи управління ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори акціонерів	Акціонери Товариства	Фізичні та юридичні особи
Наглядова рада	Голова Наглядової ради Член Наглядової ради Член Наглядової ради	Некрасов Леонід Олександрович Некрасов Олександр Васильович Некрасов Костянтин Олександрович
Правління	Голова правління Перший заступник голови правління Член правління	Коломієць Віктор Володимирович Гурін Георгій Олександрович Пугач Раїса Іванівна

Виробнича структура ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» наведена на рисунку 2.2.

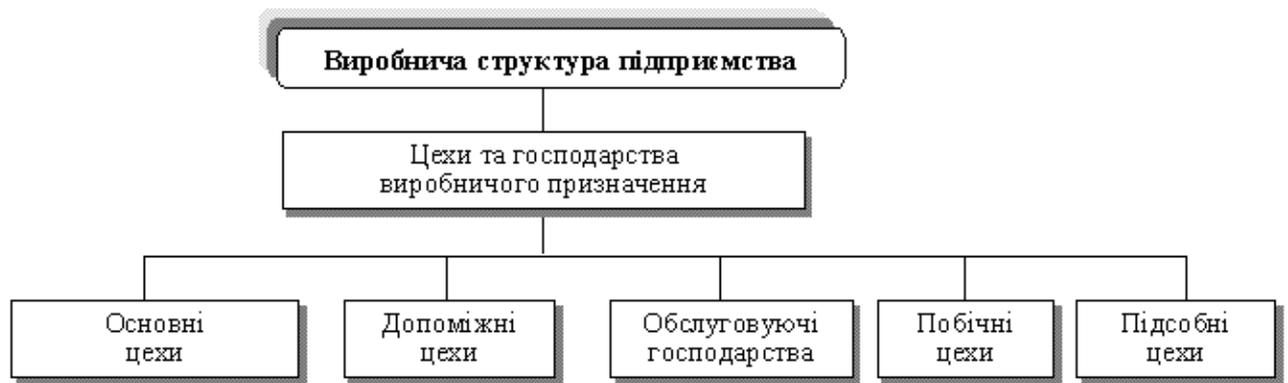


Рисунок 2.2 – Виробнича структура ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності підприємства за 2020 – 2022 роки наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності підприємства за 2020 – 2022 роки

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої продукції						Відхилення			
	2020		2021		2022		2022 / 2020		2022 / 2021	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
	1	2	3	4	5	6	7=(5-1)	8=(6-2)	9=(5-3)	10=(6-4)
28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	40724	65,11	37515	65,02	9747	55,22	-30977	-9,89	-27768	-9,8
25.21 Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення	5717	9,14	5279	9,15	1599	9,06	-4118	-0,08	-3680	-0,09
25.30 Виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення	3834	6,13	3560	6,17	1098	6,22	-2736	0,09	-2462	0,05
28.11 Виробництво двигунів і турбін, крім авіаційних, автотранспортних і мотоциклетних двигунів	3202	5,12	2948	5,11	897	5,08	-2306	-0,04	-2052	-0,03
33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення	2602	4,16	2383	4,13	909	5,15	-1693	0,99	-1474	1,02
33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування	1970	3,15	1892	3,28	1033	5,85	-938	2,7	-860	2,57
33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів	901	1,44	767	1,33	1022	5,79	121	4,35	255	4,46
33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування	826	1,32	779	1,35	531	3,01	-294	1,69	-248	1,66
33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування	694	1,11	669	1,16	207	1,17	-488	0,06	-463	0,01
41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель	532	0,85	565	0,98	178	1,01	-353	0,16	-387	0,03
43.21 Електромонтажні роботи	413	0,66	352	0,61	143	0,81	-270	0,15	-209	0,2
46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	369	0,59	335	0,58	95	0,54	-274	-0,05	-239	-0,04

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля	288	0,46	260	0,45	85	0,48	-203	0,02	-175	0,03
49.41 Вантажний автомобільний транспорт	206	0,33	225	0,39	65	0,37	-141	0,04	-160	-0,02
68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	156	0,25	150	0,26	39	0,22	-118	-0,03	-111	-0,04
71.11 Діяльність у сфері архітектури	113	0,18	17	0,03	4	0,02	-109	-0,16	-14	-0,01

Отже, найбільшу питому вагу у структурі чистого доходу на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020 – 2022 роках займало виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну на рівні 55,22 - 65,11%.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності товариства

Розглянемо алгоритм проведення SWOT аналізу на прикладі підприємства ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

Першим етапом проведення SWOT аналізу є визначення сильних та слабких сторін ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод». Для цього пропонується використовувати наступні параметри:

- маркетинг – оцінюється обсяг ринку в цілому та частка, що займає ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод», ефективність збуту, його репутація тощо;
- фінанси – оцінюється рівень витрат, прибутковості, рентабельності, стабільності;
- організація – оцінюється рівень ефективності організації управління ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»;
- персонал – оцінюється рівень майстерності персоналу, система його мотивації та ін.

Сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

№	Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	маркетинг	позитивний імідж ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»; висока якість обслуговування клієнтів; проведення рекламної компанії продукції ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» в мережі Інтернет;	невелика частка ринку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»; низька проінформованість про стан ринку
2	фінанси	низькі(порівняно з конкурентами) витрати на організацію надання продукції; наявність власного капіталу;	недостатньо високий рівень рентабельності діяльності підприємства
3	організація	наявність довгострокових перспектив розвитку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»;	використання бюрократичного стилю управління;
4	персонал	високий рівень професіоналізму працівників ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»; великий практичний досвід працівників;	слабка корпоративна культура; відсутність чітких зон відповідальності; нерівномірний розподіл навантаження персоналу; слабка мотивація.

Наступним етапом SWOT аналізу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є оцінка ринку. На цьому етапі визначаються основні можливості та загрози діяльності підприємства на ринку (таблиця 2.5). Параметри за яким проводиться оцінка:

- конкуренція – кількість основних конкурентів, висота бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками та ін.;

- збут – кількість посередників, наявність мереж розподілу та ін.;

- попит – місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структура попиту на продукцію та послуги та ін.;

- економічні фактори – курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави, кризові явища та ін.

Таблиця 2.5 - Ринкові можливості та загрози ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

№	Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1	Конкуренція	розширити асортимент продукції ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	велика кількість конкурентів, що функціонують у тому ж ціновому сегменті
2	Збут	розширити збутову мережу	труднощі в реалізації продукції через відсутність орієнтації на цільового споживача
3	Попит		зменшення попиту на продукцію ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»
4	Економічні фактори		з розвитком кризових явищ в економіці зменшується купівельна спроможність споживачів

При проведенні SWOT аналізу необхідно не тільки визначити сильні й слабкі сторони, загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з огляду на те, наскільки важливими вони є для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод». Для цього кожену сильну та слабку сторону, можливість (або загрозу), потрібно оцінити за двома параметрами: можливості настання та рівню впливу на діяльність ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Напрямок оцінки	Вагомість фактору	Фактор
1	2	3
Сильні сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	4	позитивний імідж ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»
	1	висока якість обслуговування споживачів
	7	використання перевірених постачальників
	3	собівартість послуг нижче, ніж у основних конкурентів, на 7%
	5	наявність довгострокових перспектив розвитку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»
	2	високий рівень професіоналізму працівників

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Слабкі сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	8	невелика частка ринку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»
	2	високий ступінь спрацювання обладнання
	1	недостатній рівень рентабельності діяльності підприємства
	3	використання бюрократичного стилю управління
	4	слабка корпоративна культура
	5	відсутність чітких зон відповідальності
	6	нерівномірний розподіл навантаження персоналу
Ринкові можливості	2	розширення асортименту продукції
	1	розширення збутової мережі
Загрози	4	велика кількість конкурентів, що функціонують в ціновому сегменті
	3	труднощі в реалізації продукції
	1	зменшення попиту на послуги та продукцію ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»
	2	зменшення купівельної спроможності споживачів

На основі отриманої інформації здійснюється аналіз внутрішніх факторів впливу на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» з проведенням оцінки ресурсів та можливостей і визначенням тенденцій внутрішніх змін.

Завершальним етапом обробки інформації при проведенні SWOT аналізу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є зіставлення сильних та слабких сторін з ринковими можливостями та загрозами – формування матриці SWOT аналізу, приклад для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» представлено в таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Матриця SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

		Можливості	Загрози
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту продукції 2. Розширення збутової мережі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення попиту на продукцію 2. Зменшення купівельної спроможності споживачів 3. Труднощі в реалізації продукції 4. Велика кількість конкурентів
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції, що надаються ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» 2. Високий рівень професіоналізму працівників 3. Собівартість продукції нижче, ніж у конкурентів 4. Позитивний імідж ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» 5. Наявність довгострокових перспектив розвитку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» 6. Наявність перевірених постачальників 	<p>Як скористатися ринковими можливостями, використовуючи сильні сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»:</p> <p>розширити канали збуту послуг; розширити асортимент продукції.</p>	<p>За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози:</p> <p>стримати споживачів від переходу до конкурентів за рахунок використання гнучкої цінової політики; знизити собівартість реалізації продукції за рахунок використання економічних технологій</p>
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо високий рівень рентабельності діяльності підприємства 2. Високий ступінь спрацювання обладнання 3. Бюрократичний стиль управління 4. Слабка корпоративна культура 5. Відсутність чітких зон відповідальності 6. Нерівномірний розподіл навантаження персоналу 7. Слабка мотивація 9. Незначна частка ринку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» 	<p>Які слабкі сторони ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» можуть перешкодити використати можливості:</p> <p>відсутність ефективної системи управління ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод», нераціональний розподіл праці та низький рівень мотивації персоналу може завадити досягненню цілей підприємства</p>	<p>Яких загроз збільшених слабкими сторонами ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» потрібно найбільше остерігатись:</p> <p>поява конкурентів, що запропонують ринку аналогічну продукцію за нижчими цінами, перехід власного кваліфікованого персоналу до конкурентів</p>

Отже, сильними сторонами ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є: позитивний імідж підприємства; висока якість обслуговування клієнтів; проведення рекламної компанії продукції підприємства в мережі

Інтернет; низькі (порівняно з конкурентами) витрати на організацію реалізації продукції; наявність власного капіталу; наявність довгострокових перспектив розвитку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»; високий рівень професіоналізму працівників; великий практичний досвід працівників. Слабкими сторонами є: невелика частка ринку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»: низька проінформованість про стан ринку; недостатньо високий рівень рентабельності діяльності підприємства; використання бюрократичного стилю управління; слабка корпоративна культура; відсутність чітких зон відповідальності; нерівномірний розподіл навантаження персоналу; слабка мотивація.

Аналіз чинників мікро та макросередовища зробимо за допомогою бальної оцінки впливу кожного чинника на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» та розрахунку індексу стійкості до дії чинників зовнішнього середовища.

Індекс стійкості = питома вага * бальна оцінка впливу кожного з чинника / максимальна кількість балів з урахуванням питомої ваги.

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» (таблиця 2.8):

Таблиця 2.8 - Індекс стійкості до дії чинників макросередовища для

Чинники	Питома вага	оцінка в балах		
		ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	ПрАТ «Хорольський механічний завод»	ТОВ «ФУДМАШ»
1	2	3	4	5
1. Стан економіки та ринку	0,16	7	6	8
2. Діяльність уряду	0,14	8	7	9
3. Структурні тенденції	0,12	6	5	7
4. Науково-технічні тенденції	0,15	7	6	8
5. Природно-екологічна складова	0,08	7	7	8
6. Тенденції ресурсного забезпечення	0,1	7	6	8

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
7.Демографічні тенденція	0,06	6	8	7
8.Соціально-культурна складова	0,07	8	6	7
9.Несподіванки стратегічного характеру	0,06	7	5	8
10.Міжнародне оточення	0,06	7	8	8
Всього	1			

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»:

$$\text{Істк} = (0,16*7 + 0,14*8 + 0,12*6 + 0,15*7 + 0,08*7 + 0,1*7 + 0,06*6 + 0,07*8 + 0,06*7 + 0,06*7) / 10 = 0,703$$
 – цей індекс показує стійкість до дії чинників макросередовища, його оптимальне значення дорівнює 1.

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для ПРАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»:

$$\text{Істк } 1 = (0,16*6 + 0,14*7 + 0,12*5 + 0,15*6 + 0,08*7 + 0,1*6 + 0,06*8 + 0,07*6 + 0,06*5 + 0,06 * 8) / 10 = 0,628.$$

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для ТОВ «ФУДМАШ»:

$$\text{Істк } 2 = (0,16*8 + 0,14*9 + 0,12*7 + 0,15*8 + 0,08*8 + 0,1*8 + 0,06*7 + 0,07*7 + 0,06*8 + 0,06*8) / 10 = 0,789.$$

Аналізуючи індекси стійкості до дії чинників макросередовища можна констатувати що на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» макросередовище оказує середній ступінь впливу порівняно з першим конкурентом та другим конкурентом. Це говорить про те, що при інших рівних умовах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» швидше адаптуватиметься до зміни чинників макросередовища, а значить стане більш конкурентоспроможним порівняно із конкурентами. Але також треба

відмітити, що значення ідеального індексу стійкості перевищує наявний індекс майже в 1,5 рази, що повинно насторожувати підприємство. Єдиним виходом є оперативне реагування на дії чинників макросередовища, так як на ці чинники підприємство не може впливати в повній мірі. Головною передумовою швидкого реагування є гнучка організаційна структура, з налагодженими зв'язками між персоналом підприємства.

Розрахуймо індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» (таблиця 2.9):

Таблиця 2.9 - Індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Чинники	Питома вага	Оцінка в балах		
		ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	ПрАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»	ТОВ «ФУДМАШ»
1.споживачі	0,4	7	5	8
2.конкуренти	0,25	7	6	8
3.поставники	0,3	6	6	7
4.діяльність уряду	0,05	7	6	9
всього	1			

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»:

$$I_{ст\ бп} = (0,4*7 + 0,25*7 + 0,3*6 + 0,05*7) / 10 = 0,67.$$

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ПрАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»:

$$I_{ст\ к\ 1} = (0,4*5 + 0,25*6 + 0,3*6 + 0,05*6) / 10 = 0,56.$$

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для ТОВ «ФУДМАШ»:

$$I_{ст\ к\ 2} = (0,4*8 + 0,25*8 + 0,3*7 + 0,05*8) / 10 = 0,775.$$

Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати, що ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у базового підприємства більш

налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому підприємству потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів.

Перш за все, слід зазначити, що стратегія адаптації ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» може бути охарактеризована як стратегія розвитку фірми. Необхідно виробити аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» для оцінки можливих варіантів оптимізації стратегії. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми. Аналіз середовища це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі.

Загрози і можливості середовища непрямой дії, з якими стикається організація, можна виділити в PEST-фактори:

P політичні чинники.

E економічні чинники. Необхідно постійно діагностувати і оцінювати такі економічні чинники довкілля, як темпи інфляції, стабільність гривні і податкові ставки.

S соціальні чинники. Вони включають змінні чекання, стосунки і вдачі суспільства.

T технологічні чинники. Необхідно постійно стежити за змінами в технологічному зовнішньому середовищі. Аналіз цього середовища може враховувати зміни в технології виробництва, вживання ЕОМ в проектуванні і наданні товарів і послуг.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення (таблиця 2.10) вдається оцінити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» даються наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 велика, 2 помірна, 1 слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 сильне, 2 помірне, 1 слабе, 0 відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: +1 позитивне, -1 негативне.

Таблиця 2.10 - Матриця профілю зовнішнього середовища для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+ 1
Соціальні	1	1	+1	+ 1

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. За цією оцінкою керівництво компанії може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення для організації і, таким чином, заслуговують на найсерйознішу увагу.

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (таблиця 2.9), для ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні і чинники. У теж час великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові і конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Ринкові чинники це поява конкурентів у галузі, проведення сертифікації продукції, поява нових методів роботи з клієнтами, з врахуванням всіх їх вимог. Все це підстибає підприємство до ефективнішої роботи і змушує стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і адекватне на них реагування дозволить фірмі налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність своєї послуги.

Оцінка мікросередовища здійснюється за 5-бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Мікросередовище потенціалу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Компоненти менеджменту	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства					
наявність стратегічного планування					+
думка керівництва				+	
система мотивації персоналу		+			
організаційна структура			+		
2. Маркетинг					
функціонування системи маркетингової інформації					+
збутова мережа				+	
стимулювання реклами		+			
робота за товаром			+		
політика ціноутворення					+
3. Кадри					
вік				+	
кваліфікація		+			
освіта				+	
4. Фінанси					
фінансова стійкість	+				
ліквідність, платоспроможність			+		
оберненість			+		
рентабельність	+				

Оцінимо вплив конкурентного середовища на діяльність підприємства в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1.Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту		X	
		Високий рівень фінансових інвестицій	X		
		Низький ступінь диференціації продукції		X	
		Консерватизм існуючої системи поставок			X
		Необхідність залучення постійних покупців	X		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики		X	
		Низька інноваційна активність управління персоналом		X	
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби			X
	Середнє значення впливу появи нових конкурентів I (нк) = 16 / 8 = 2,00				
2. Поява товарів заміників	2.1. Вплив товарів заміників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною	X		
		Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару	X		
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		X	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	Поява великої кількості товарів – заміників, отриманих в результаті дублювання відомих марок			X
Середнє значення сили впливу товарів-замінників I (тз) = 7 / 4 = 1,74					
3.Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів	X		
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів	X		
		Високий ступінь стандартизації продукції		X	
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			X

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари		X		
		Висока цінова еластичність товару		X		
Середнє значення сили впливу покупців I (пок) = $11 / 6 = 1,83$						
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Необмежені можливості підприємства у виборі постачальників		X		
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		X		
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	X			
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Недостатня забезпеченість оборотними коштами	X			
		Нестача складських приміщень			X	
Середнє значення сили впливу постачальників I (пост) = $9 / 5 = 1,8$						
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції		X		
		Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів		X		
		Сильними конкурентами є невеликі ринки	X			
		Незначний приріст попиту на товар підприємства	X			
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми				X
		Відсутні дослідження конкурентів				X
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	X			
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами I (к) = $13 / 7 = 1,86$						

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K \text{ впливу} = 0,2 * I(\text{нк}) + 0,2 * I(\text{тз}) + 0,3 * I(\text{пок}) + 0,1 * I(\text{пост}) + 0,2 * I(\text{к}) \\ = 0,2 * 2 + 0,2 * 1,74 + 0,3 * 1,83 + 0,1 * 1,8 + 0,2 * 1,86 = 1,849.$$

Визначаємо конкурентоспроможність комплексу маркетингу (4P; маркетинг-мікс: product продукт, price ціна, promotion просування, place місце) ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Характеристики базових елементів комплексу маркетингу і їх оцінка

характеристика	ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»	конкуренти	
		ПРАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»	ТОВ «ФУДМАШ»
Product продукт			
надійність	4	3	5
безпека	5	4	4
асортимент	3	4	3
торгова марка	3	3	5
споживча задоволеність	4	5	3
сума	19	19	20
Price ціна			
відповідність цінності продукту	4	4	4
орієнтація на впровадження нововведень	4	4	3
ефективність методів ціноутворення	4	4	4
гнучкість цінових рішень	5	5	5
вплив на довгострокову прибутковість	3	4	5
сума	20	21	21
Promotion просування			
традиційні засоби просування	4	3	5
сучасні засоби просування	5	4	5
наявність посередників	3	4	4
сума	12	11	14
Place місце			
комерційні можливості місця	5	3	5
тип бізнесу для даного місця (тип ногес)	4	4	4
сума	9	7	9
загальна сума по комплексу	60	58	64
конкурентоспроможність	0,80	0,77	0,85

Виходячи з розрахунків, комплекс маркетингу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» виявляється неконкурентоспроможним але відношенню до комплексу конкурента ТОВ «ФУДМАШ» і

конкурентоспроможним по відношенню до комплексу конкурента ПРАТ «ХОРОЛЬСЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».

Отже, аналізуючи індекси стійкості до дії чинників макросередовища можна констатувати що на ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод» мікросередовище оказує середній ступінь впливу порівняно з першим конкурентом та другим конкурентом. Це говорить про те, що при інших рівних умовах ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод» швидше адаптуватиметься до зміни чинників макросередовища, а значить стане більш конкурентоспроможним порівняно із конкурентами. Але також треба відмітити, що значення ідеального індексу стійкості перевищує наявний індекс майже в 1,5 рази, що повинно насторожувати підприємство. Єдиним виходом є оперативне реагування на дії чинників макросередовища, так як на ці чинники підприємство не може впливати в повній мірі. Головною передумовою швидкого реагування є гнучка організаційна структура, з налагодженими зв'язками між персоналом підприємства. Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати, що ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у базового підприємства більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод» до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому підприємству потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів.

2.3 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності товариства

Аналіз продуктивності праці підприємства у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Аналіз продуктивності праці підприємства у 2020-2022

роках

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Одиниці виміру	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року до 2020 року	
					+/-	%
1. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг (ф.1П-НПП)	тис. грн.	62546	57698	17651	-37697	-68,11
2. Середньоспискова чисельність працівників (ф.1-підприємство, ряд.300 гр.1)	осіб	219	265	249	25	11,16
3. Середньоспискова чисельність робітників (оперативні дані)	осіб	99	120	110	2	1,85
4. Пітома вага робітників у складі персоналу підприємства (п. 3/п. 2 *100)	%	45,21	45,28	44,18	-4,04	-8,37
5. Фонд оплати праці працівників (ф.1-ПВ, ряд.5010, гр.1)	тис. грн.	25635	22578	10458	-7014	-40,14
6. Середньорічна продуктивність праці:	тис. грн./					
- одного працівника (п.1/п.2)	особу	285,60	217,73	70,89	-176,20	-71,31
- одного робітника (п.1/п.3)		631,78	480,82	160,46	-352,02	-68,69
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника (п.5/п.2/12 міс.)	грн.	9,75	7,10	3,50	-3,00	-46,15

Отже, продуктивність праці на одного працівника у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 176,20 тис. грн., або на 71,31%. Середньомісячна заробітна плата у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 3 тис. грн., або на 46,15%.

Динаміка стану майна ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Динаміка стану майна ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки			2022 рік до базового		2022 рік до попереднього	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зрост., %
1	Усього майна (ф.1 ряд.1300 гр.4)	69407	73556	77388	19663	34,06	3832	5,21
1.1.	Основні засоби і необоротні активи (ф.1 ряд.1095 гр.4)	45136	43611	41622	3764	9,94	-1989	-4,56
	у % до п.1	65,03	59,29	53,78	-11,80	-17,99	-5,51	-9,29
1.2.	Оборотні активи (ф.1 ряд.1195 гр.4)	24271	29945	35766	15899	80,03	5821	19,44
	у % до п.1	34,97	40,71	46,22	11,80	34,29	5,51	13,52
1.2.1.	Запаси (ф.1 ряд.1100 гр.4)	17404	25133	32398	17956	124,33	7265	28,91
	у % до п.1.2	71,71	83,93	90,58	17,89	24,61	6,65	7,93
1.2.2.	Дебіторська заборгованість (ф.1 сума ряд.1125- 1155 гр.4)	6028	4053	2605	-2022	-43,70	-1448	-35,73
	у % до п.1.2	24,84	13,53	7,28	-16,01	-68,73	-6,25	-46,19
1.2.3.	Гроші та їх еквіваленти (ф.1 ряд.1165 гр.4)	194	88	85	74	672,73	-3	-3,41
	у % до п.1.2	0,80	0,29	0,24	0,18	329,23	-0,06	-19,13
1.2.4.	Поточні фінансові інвестиції (ф.1 ряд.1160 гр.4)	11	11	11	1	10	0	0
	у % до п.1.2	0,05	0,04	0,03	-0,02	-38,90	-0,01	-16,28
1.2.5.	Векселі одержані (ф.1 ряд.1120 гр.4)				0	x	0	x
	у % до п.1.2				0	x	0	x
1.2.6	Витрати майбутніх періодів (ф.1 ряд.1170 гр.4)	0	0	0	-777	-100	0	x
	у % до п.1.2	0	0	0	-3,91	-100	0	x
1.2.7	Інші оборотні активи (ф.1 ряд.1190 гр.4)	634	660	667	667	x	7	1,06
	у % до п.1.2	2,61	2,20	1,86	1,86	x	-0,34	-15,39
1.2.8	Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття (ф.1 ряд.1200 гр.4)	0	0	0	0	x	0	x
	у % до п.1	0	0	0	0	x	0	x

Отже, за даними таблиці 2.15, можна дійти висновку, що вартість необоротних активів у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 1525 тис. грн. або на 3,38%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 1989 тис. грн. або на 4,56% за рахунок зменшення залишкової вартості основних засобів.

Вартість оборотних активів у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 5674 тис. грн. або на 23,38%, за рахунок зростання залишку запасів, у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 5821 тис. грн. або на 19,44% за рахунок зростання залишку запасів.

Найбільшу вагу в майні підприємства у 2020-2022 роках займали необоротні активи на рівні 53,78 – 65,58%.

Динаміка джерел формування майна підприємства ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Динаміка джерел формування майна ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки			2022 рік до базового		2022 рік до попереднього	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Джерела формування майна (ф.1 ряд.1900 гр.4)	69407	73556	77388	19663	34,06	3832	5,21
1.1.	Власний капітал (ф.1 ряд.1495 гр.4)	16770	13921	10555	-8046	-43,26	-3366	-24,18
	у % до п.1	24,16	18,93	13,64	-18,58	-57,67	-5,29	-27,93
1.1.1.	Пайовий капітал (ф.1 ряд.1400 гр.4)	567	567	567	0	0	0	0
	у % до п.1.1	3,38	4,07	5,37	2,32	76,23	1,30	31,89
1.1.2.	Додатковий капітал (ф.1 ряд.1410 гр.4)	15326	14477	13628	-3396	-19,95	-849	-5,86
	у % до п.1.1	91,39	103,99	129,11	37,59	41,07	25,12	24,16
1.1.3.	Нерозподілений прибуток (ф.1 ряд.1420 гр.4)	735	-1265	-3782	-4650	-535,71	-2517	198,97
	у % до п.1.1	4,38	-9,09	-35,83	-40,50	-867,86	-26,74	294,31

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1.4	Резервний капітал (ф.1 ряд.1415 гр.4)	142	142	142	0	0	0	0
	у % до п.1.1	0,85	1,02	1,35	0,58	76,23	0,33	31,89
1.2.	Позиковий капітал (ф.1 ряд.1595 гр.4+ряд.1695 гр.4)	52637	59635	66833	27709	70,82	7198	12,07
	у % до п.1	75,84	81,07	86,36	18,58	27,42	5,29	6,52
1.2.1.	Довгострокові позики (ф.1 ряд.1595 гр.4)	10200	18706	28846	15137	110,42	10140	54,21
	у % до п.1.2	19,38	31,37	43,16	8,12	23,18	11,79	37,60
1.2.2.	Короткострокові позики (ф.1 ряд.1600 гр.4)	42437	40929	37987	12572	49,47	-2942	-7,19
	у % до п.1.2	80,62	68,63	56,84	-8,12	-12,50	-11,79	-17,18
1.2.3.	Кредиторська заборгованість та векселі видані (ф.1 сума ряд.1605-1660 гр.4 + ряд.1690 гр.4)	37674	35859	37987	12572	49,47	2128	5,93
	у % до п.1.2	71,57	60,13	56,84	-8,12	-12,50	-3,29	-5,47
1.3.	Доходи майбутніх періодів (ф.1 ряд.1665 гр.4)	0	0	0	0	x	0	x
	у % до п.1.2	0	0	0	0	x	0	x

Отже, за даними таблиці 2.16, можна дійти висновку, що сума власного капіталу зменшилась у 2021 році порівняно з 2020 роком на 2849 тис. грн. або на 16,99%, за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 3366 тис. грн. або на 24,18% за рахунок зростання непокритого збитку.

Величина довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 8506 тис. грн. або на 83,39%, за рахунок зростання довгострокових кредитів банків, у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 10140 тис. грн. або на 54,21% за рахунок зростання довгострокових кредитів банків.

Величина поточних зобов'язань та забезпечень у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 1508 тис. грн. або на 3,55%, за рахунок зменшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та

послуги, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 2942 тис. грн. або на 7,19% за рахунок зменшення короткострокових кредитів банків.

Найбільшу питому вагу у джерелах утворення активів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 рр. займали поточні зобов'язання та забезпечення межах 44,03 – 61,14%.

Аналіз стану та руху основних засобів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Аналіз стану та руху основних засобів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки			2022 рік до базового		2022 рік до попереднього	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1. Вартість основних засобів на кінець року (первісна вартість), тис. грн. <i>(ф.1 ряд.1011 гр.4)</i>	62972	62973	63631	11419,00	21,87	658,00	1,04
2. Знос основних засобів, тис. грн. <i>(ф.1 ряд.1012 гр.4)</i>	23962	26212	28301	7661,00	37,12	2089,00	7,97
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн. <i>(ф.1 ряд.1010 гр.4)</i>	39010	36761	35330	3758,00	11,90	-1431,00	-3,89
4. Вартість основних засобів, які надійшли протягом року, тис. грн. <i>(ф.5 ряд.260 гр.5)</i>	5 856	444	759	355,00	87,87	315,00	70,95
5. Вартість основних засобів, які вибули протягом року, тис. грн. <i>(ф.5 ряд.260 гр.8)</i>	48	443	101	-3505,00	-97,20	-342,00	-77,20
6. Коефіцієнт зносу <i>(н.2/н.1)</i>	0,381	0,416	0,445	0,05	12,51	0,03	6,85
7. Коефіцієнт придатності <i>(1-н.6)</i>	0,619	0,584	0,555	-0,05	-8,18	-0,03	-4,89
8. Коефіцієнт оновлення <i>(н.4/н.1)</i>	0,093	0,007	0,012	0,00	54,16	0,00	69,18
9. Коефіцієнт вибуття <i>(н.5/ ф.1 ряд.1011 гр.3)</i>	0,001	0,007	0,002	-0,06	-97,54	-0,01	-77,20

Коефіцієнт зносу основних засобів в 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 0,036 рази, в 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,029 рази, що свідчить про погіршення ефективності управління основним засобами.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки			2022 рік до базового		2022 рік до попереднього	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн. <i>(ф.2 ряд.2000 гр.3)</i>	62546	57698	17651	-37697,00	-68,11	-40047,00	-69,41
2. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. <i>(ф.2 ряд.2190 гр.3)</i>	677	-1284	-1234	-1663,00	-387,65	50,00	-3,89
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. <i>(ф.1 0,5*(ряд.1011 гр.3 + ряд.1011 гр.4)</i>	60068	62972,5	63302	9489,00	17,63	329,50	0,52
4. Середньоспискова чисельність працівників, осіб <i>(ф.1-підприємництво, ряд.300 гр.1)</i>	219,00	265,00	249,00	25,00	11,16	-16,00	-6,04
5. Фондовіддача, грн./грн. <i>(н.1/н.3)</i>	1,041	0,916	0,279	-0,75	-72,89	-0,64	-69,57
6. Фондомісткість, грн./грн. <i>(н.3/н.1)</i>	0,960	1,091	3,586	2,61	268,86	2,49	228,59
7. Фондоозброєність праці, тис. грн./особу <i>(н.3/н.4)</i>	274,283	237,632	254,225	13,99	5,82	16,59	6,98
8. Рентабельність основних засобів, % <i>(н.2/н.3*100)</i>	0,011	-0,020	-0,019	-0,03	-344,53	0,00	-4,39

Фондовіддача в 2022 році порівняно з 2018 роком зменшилась на 0,75 рази, в 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 0,64 рази, що свідчить про погіршення ефективності управління основним засобами.

Фондоозброєність в 2022 році порівняно з 2018 роком зросла на 13,99 тис. грн., в 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 16,59 тис. грн., що свідчить про покращення ефективності управління основним засобами.

Динаміка змін складу та структури оборотних засобів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Динаміка змін складу та структури оборотних засобів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

№	Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки					
		2020	%	2021	%	2022	%
1	2	3	4	5	6	7	8
	Оборотні активи, тис. грн. <i>(ф.1 ряд.1195 гр.4)</i>	24271	100,00	29945	100,00	35766	100,00
З них:							
1	Запаси <i>(ф.1 ряд.1100 гр.4)</i>	17404	71,71	25133	83,93	32398	90,58
2.	Поточні біологічні активи <i>(ф.1 ряд.1110 гр.4)</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	Депозити перестрашування <i>(ф.1 ряд.1115 гр.4)</i>		0,00		0,00		0,00
4	Векселі одержані <i>(ф.1 ряд.1120 гр.4)</i>		0,00		0,00		0,00
5	Гроші та їх еквіваленти <i>(ф.1 ряд.1165 гр.4):</i>	194	0,80	88	0,29	85	0,24
6	Дебіторська заборгованість <i>(п.6.1+п.6.2+п.6.3):</i>	6028	24,84	4053	13,53	2605	7,28
6.1.	за товари, роботу, послуги <i>(ф.1 ряд.1125 гр.4)</i>	3013	12,41	1652	5,52	1352	3,78
6.2.	за розрахунками <i>(п.6.2.1+п.6.2.2+п.6.2.3+п.6.2.4):</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.2.1.	з бюджетом <i>(ф.1 ряд.1135 гр.4)</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.2.2.	за виданими авансами <i>(ф.1 ряд.1130 гр.4)</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6.2.3	з нарахованих доходів <i>(ф.1 ряд.1140 гр.4)</i>		0,00		0,00		0,00
6.2.4	із внутрішніх розрахунків <i>(ф.1 ряд.1145 гр.4)</i>		0,00		0,00		0,00

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4	5	6	7	8
6.3.	Інша поточна дебіторська заборгованість (ф.1 ряд.1155 гр.4)	3015	12,42	2401	8,02	1253	3,50
7	Поточні фінансові інвестиції (ф.1 ряд.1160 гр.4)	11	0,05	11	0,04	11	0,03
8	Витрати майбутніх періодів (ф.1 ряд.1170 гр.4)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
9	Частка перестраховика у страхових резервах (ф.1 ряд.1180 гр.4)		0,00		0,00		0,00
10	Інші оборотні активи (ф.1 ряд.1190 гр.4)	634	2,61	660	2,20	667	1,86

Найбільшу питому вагу в оборотних активах у 2020 – 2022 роках займали запаси на рівні 71,71 - 90,58%.

Показники ефективності використання оборотних активів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Показники ефективності використання оборотних активів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

Показники, джерело інформації/порядок розрахунку	Роки			2022 рік до базового		2022 рік до попереднього	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн. (ф.1 0,5*(ряд.1195 гр.3 +ряд.1195 гр.4)):	25111	27108	32855,5	x	x	5747,50	21,20
1.1. Грошових коштів та їх еквівалентів (ф.1 0,5*(ряд.1195 гр.3 +ряд.1195 гр.4)):	219	141	86,5	x	x	-54,50	-38,65
1.2. Коштів у розрахунках	5510,5	5040,5	3329	x	x	-1711,50	-33,95
1.3. Запасів 0,5*(ряд.1100 гр.3 +ряд.1100 гр.4)):	18727,5	21268,5	28765,5	x	x	7497,00	35,25
2. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн. (ф.2 ряд.2000 гр.3)	62546	57698	17651	-37697,00	-68,11	-40047,00	-69,41

Продовження таблиці 2.20

1	2	3	4	5	6	7	8
2.1. Одноденна виручка від реалізації, грн. (<i>n.2/360дн.</i>)	173,739	160,272	49,031	-104,71	-68,11	-111,24	-69,41
3. Оборотність оборотних активів, дні (<i>360дн.*n.1/n.2</i>):	144,533	169,137	670,103	x	x	500,97	296,19
3.1. Грошових коштів та їх еквівалентів (<i>360дн.*n.1.1/n.2</i>)	1,261	0,880	1,764	x	x	0,88	100,53
3.2. Коштів у розрахунках (<i>360дн.*n.1.2/n.2</i>)	31,717	31,450	67,896	x	x	36,45	115,89
3.3. Запасів (<i>360дн.*n.1.3/n.2</i>)	107,791	132,702	586,685	x	x	453,98	342,11
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів (<i>n.2/n.1</i>):	2,491	2,128	0,537	x	x	-1,59	-74,76
4.1. Грошових коштів та їх еквівалентів (<i>n.2/n.1.1</i>)	285,598	409,206	204,058	x	x	-205,15	-50,13
4.2. Коштів у розрахунках (<i>n.2/n.1.2</i>):	11,350	11,447	5,302	x	x	-6,14	-53,68
4.3. Запасів (<i>n.2/n.1.3</i>):	3,340	2,713	0,614	x	x	-2,10	-77,38
5. Прибуток від операційної діяльності (<i>ф.2 ряд.2190 гр.3</i>)	677	-1284	-1234	-1663,00	-387,65	50,00	-3,89
6. Рентабельність оборотних активів, % (<i>n.5/n.1*100</i>)	2,696	-4,737	-3,756	x	x	0,98	-20,71

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 6,14 рази, за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації послуг.

Коефіцієнт оборотності запасів в в 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 2,10 рази, за рахунок зменшення собівартості реалізованих товарів протягом 2020 – 2022 років.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 1,59 рази.

Групування активів та пасивів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Групування активів та пасивів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

Актив	2020	2021	2022	Пасив	2020	2021	2022	Платіжний надлишок або недостача	
								2021	2022
1. А1	205	99	96	1. П1	37674	35859	37987	-35760	-37891
2. А2	6028	4053	2605	2. П2	4763	5070	0	-1017	2605
3. А3	18038	25793	33065	3. П3	10200	18706	28846	7087	4219
4. А4	45136	43611	41622	4. П4	16770	13921	10555	29690	31067
Б	69407	73556	77388	Б	69407	73556	77388	х	х

Отже, ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках мало платіжну недостачу.

Динаміка формування чистого прибутку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Динаміка формування чистого прибутку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

№	Показники, тис. грн.; джерело інформації/порядок розрахунку	Роки			2022 рік до базового		2022 рік до попереднього	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (ф.2 ряд.2000 гр.3)	62546	57698	17651	-37697,00	-68,11	-40047,00	-69,41
2	Собівартість реалізованої продукції (ф.2 ряд.2050 гр.3)	48942	47570	12545	-31492,00	-71,51	-35025,00	-73,63
3	Валовий прибуток (ф.2 ряд.2090 гр.3) або збиток (ф.2 ряд.2095 гр.3)	13604	10128	5106	-6205,00	-54,86	-5022,00	-49,59
4	Операційні доходи (ф.2 ряд.2120 гр.3)	865	431	568	272,00	91,89	137,00	31,79
5	Операційні витрати (ф.2 ряд.2130 гр.3 + ряд.2150 гр.3 + ряд.2180 гр.3)	13792	11843	6908	-4270,00	-38,20	-4935,00	-41,67

Продовження таблиці 2.22

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток <i>(ф.2 ряд.2190 гр.3)</i> збиток <i>(ф.2 ряд.2195 гр.3)</i>	677	-1284	-1234	-1663,00	-387,65	50,00	-3,89
7	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток <i>(ф.2 ряд.2290 гр.3)</i> збиток <i>(ф.2 ряд.2295 гр.3)</i>	-1020,9	-2848	-3366	-3690,00	-1138,89	-518,00	18,19
9	Податок на прибуток <i>(ф.2 ряд.2300 гр.3)</i>	160,7	0	0	-121,00	-100,00	0,00	x
11	Чистий прибуток <i>(ф.2 ряд.2350 гр.3)</i> збиток <i>(ф.2 ряд.2355 гр.3)</i>	-1181,6	-2848	-3366	-3569,00	-1758,13	-518,00	18,19

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 4848 тис. грн. або на 7,75%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 40047 тис. грн. або на 69,41%.

Валовий прибуток у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 3476 тис. грн. або на 25,55%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 5022 тис. грн. або на 49,59%.

Чистий прибуток у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 1666 тис. грн. або на 141,03%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 518 тис. грн. або на 18,19%.

Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 - Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

№	Показник	Роки			2022 рік до базового		2022 рік до попереднього	
		2020	2021	2022	Відхилення			
					Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн. <i>(ф.1 0,5*(ряд.1300 гр.3+ ряд.1300гр.4))</i>	273736	285926	301888	239295,00	382,30	15962,00	5,58
2	у тому числі власного капіталу, тис. грн. <i>(ф.1 0,5*(ряд.1495 гр.3+ ряд. 1495 гр.4))</i>	69444	61382	48952	48952,00	x	-12430,00	-20,25
3	Валовий прибуток, тис. грн. <i>(ф.2 ряд.2090 гр.3)</i>	13604	10128	5106	-6205,00	-54,86	-5022,00	-49,59
4	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. <i>(ф.2 ряд.2290 гр.3)</i>	-1020,9	-2848	-3366	-3690,00	-1138,89	-518,00	18,19
5	у тому числі чистий прибуток, тис. грн. <i>(ф.2 ряд.2350 гр.3)</i>	-1181,6	-2848	-3366	-3569,00	-1758,13	-518,00	18,19
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. <i>(ф.2 ряд.2190 гр.3)</i>	677	-1284	-1234	-1663,00	-387,65	50,00	-3,89
7	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. <i>(ф.2 ряд.2050 гр.3)</i>	48942	47570	12545	-31492,00	-71,51	-35025,00	-73,63
8	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн. <i>(ф.2 ряд.2000 гр.3)</i>	62546	57698	17651	-37697,00	-68,11	-40047,00	-69,41
9	Рентабельність капіталу, % <i>(п.4/п.1*100)</i>	-0,37	-1,00	-1,11	x	x	-0,12	11,94

Продовження таблиці 2.23

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Рентабельність власного капіталу, % (<i>n.5/n.2*100</i>)	-1,70	-4,64	-6,88	x	x	-2,24	48,20
11	Рентабельність продукції, % (<i>n.6/n.7*100</i>)	1,38	-2,70	-9,84	-10,81	-1109,73	-7,14	264,43
12	Валова рентабельність продажу, % (<i>n.3/n.8*100</i>)	21,75	17,55	28,93	8,49	41,55	11,37	64,80
13	Чиста рентабельність продажу, % (<i>n.5/n.8*100</i>)	-1,89	-4,94	-19,07	-19,44	-5299,37	-14,13	286,34

Рентабельність власного капіталу становила -1,7% в 2020 році, -4,64% в 2021 році, -6,88% в 2022 році, дана тенденція пояснюється зменшенням власного капіталу 2022 році порівняно з 2021 роком.

Рентабельність усього капіталу підприємства в 2020 році -0,37%, в 2021 році -1%, в 2022 році -1,11%.

Аналіз показників фінансової структури капіталу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 - Аналіз показників фінансової структури капіталу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			2022 рік до базового		2022 рік до попереднього	
	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Сума власних обігових коштів, тис. грн.	-18166	-10984	-2221	3327	-59,97	8763	-79,78
2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (0,1)	-0,75	-0,37	-0,06	0,22	-77,76	0,30	-83,07
3. Маневреність робочого капіталу (зменшення показника)	-0,96	-2,29	-14,59	-11,98	460,38	-12,30	537,51

Продовження таблиці 2.24

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Маневреність власних обігових коштів (високе значення показника)	-0,01	-0,01	-0,04	-0,04	1830,25	-0,03	377,69
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів (збільшення показника)	-1,04	-0,44	-0,07	0,32	-82,15	0,37	-84,31
6. Коефіцієнт покриття запасів (збільшення пок-ка)	-0,15	0,13	0,19	0,05	39,53	0,06	47,12
7. Коефіцієнт економічної незалежності (0,5)	0,24	0,19	0,14	-0,19	-57,67	-0,05	-27,93
8. Коефіцієнт фінансової залежності (близько 2)	4,14	5,28	7,33	4,23	136,26	2,05	38,76
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (0,5)	-1,08	-0,79	-0,21	0,09	-29,45	0,58	-73,33
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (<0,5)	0,76	0,81	0,86	0,19	27,42	0,05	6,52
11. Коефіцієнт фінансової стабільності (1)	0,32	0,23	0,16	-0,32	-66,78	-0,08	-32,35
12. Коефіцієнт фінансової стійкості (0,7-0,9)	0,39	0,44	0,51	-0,05	-9,04	0,07	14,78

Коефіцієнт економічної незалежності у 2020 році та 2021 році становив відповідно 24% і 19%, найгіршим результатом є 2022 року, в якому коефіцієнт становив 14%.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу за 2020 рік і 2021 рік становив відповідно 76% і 81%. Найгіршим результатом є 2022 рік, в якому коефіцієнт становив 86%, за рахунок зростання довгострокових зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності за 2020 рік та 2021 рік становив відповідно 32% і 23%, найгіршим результатом є 2022 рік, в якому коефіцієнт становив 16%, це означає, що позиковий капітал перевищував власний капітал.

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25 - Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості
ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

Показники	Методика розрахунку за балансом	Роки		
		2020	2021	2022
1.Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	<i>ряд. 1495 – ряд.1095</i>	-28366	-29690	-31067
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	<i>Н1 + ряд.1595</i>	-18166	-10984	-2221
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	<i>Н2 + ряд.1600 + 1610 + 1665</i>	-9881	-2460	1141
4. Запаси – Н4	<i>ряд.1100 + ряд.1110</i>	17404	25133	32398
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	<i>Н1-Н4</i>	-45770	-54823	-63465
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	<i>Н2-Н4</i>	-35570	-36117	-34619
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгостро-кових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	<i>Н3-Н4</i>	-27285	-27593	-31257

У 2020 - 2022 роках підприємство ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» мало кризове фінансове положення, за рахунок того що у підприємства відсутні нормальні джерела фінансування запасів на протязі 2020 – 2022 років.

Аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках представлено в таблиці 2.26.

За допомогою своїх ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 57,2% у 2020 році, на 73,2% у 2021 році, на 94,2% у 2022 році, за рахунок зменшення поточних зобов'язань.

За допомогою своїх швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 14,7% у 2020 році, на

10,1% у 2021 році, на 7,1% у 2022 році, за зменшення зростання поточних зобов'язань.

Таблиця 2.26 - Аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			2022 рік до базового		2022 рік до попереднього	
				Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне	Темп зрост, %	Абсолютне	Темп зрост, %
Показник покриття (>1)	0,572	0,732	0,942	0,190	25,35	0,210	28,69
Показник швидкої ліквідності (0,5)	0,147	0,101	0,071	-0,112	-61,20	-0,030	-30,01
Показник абсолютної ліквідності (0,2)	0,005	0,002	0,002	0,002	416,99	0,000	4,07

За допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 0,5% у 2020 році, на 0,2% у 2021 році, на 0,2% у 2022 році, за рахунок зменшення поточних зобов'язань у 2020 – 2022 роках на підприємстві.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» один з провідних українських виробників обладнання для м'ясопереробної промисловості, запасних частин та комплектуючих для енергетичної, нафтогазової та залізничної галузей. Традиційним є випуск технологічного обладнання та ліній для первинної переробки худоби, птиці і продуктів їх забою. Серійно випускається понад 250 одиниць обладнання, яке успішно працює на багатьох підприємствах України та інших країн СНД. Найбільшу питому вагу у структурі чистого доходу на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020 – 2022 роках займало виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну на рівні 55,22 65,11%.

Сильним сторонами ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є: позитивний імідж підприємства; висока якість обслуговування клієнтів; проведення рекламної компанії продукції підприємства в мережі Інтернет; низькі (порівняно з конкурентами) витрати на організацію реалізації продукції; наявність власного капіталу; наявність довгострокових перспектив розвитку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»; високий рівень професіоналізму працівників; великий практичний досвід працівників. Слабкими сторонами є: невелика частка ринку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»: низька проінформованість про стан ринку; недостатньо високий рівень рентабельності діяльності підприємства; використання бюрократичного стилю управління; слабка корпоративна культура; відсутність чітких зон відповідальності; нерівномірний розподіл навантаження персоналу; слабка мотивація. Аналізуючи індекси стійкості до дії чинників макросередовища можна констатувати що на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» мікросередовище оказує середній ступінь впливу порівняно з першим конкурентом та другим конкурентом. Це говорить про те, що при інших рівних умовах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» швидше адаптуватиметься до зміни чинників макросередовища, а значить стане більш конкурентоспроможним порівняно із конкурентами. Але також треба відмітити, що значення ідеального індексу стійкості перевищує наявний індекс майже в 1,5 рази, що повинно насторожувати підприємство. Єдиним виходом є оперативне реагування на дії чинників макросередовища, так як на ці чинники підприємство не може впливати в повній мірі. Головною передумовою швидкого реагування є гнучка організаційна структура, з налагодженими зв'язками між персоналом підприємства. Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати, що ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у базового підприємства більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості ПрАТ «Полтавський

машинобудівний завод» до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому підприємству потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 4848 тис. грн. або на 7,75%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 40047 тис. грн. або на 69,41%. Чистий прибуток у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 1666 тис. грн. або на 141,03%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 518 тис. грн. або на 18,19%. Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість продукції -1,89% в 2020 році, -4,94% в 2021 році, -19,07% в 2022 році, отже, дана негативна тенденція відбулося за рахунок зменшення чистого прибутку у 2022 році порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт фінансової автономії у 2020 році та 2021 році становив відповідно 24% і 19%, найгіршим результатом є 2022 року, в якому коефіцієнт фінансової автономії становив 14%. У 2020 - 2022 роках підприємство ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» мало нестійкий фінансовий стан, за рахунок того що у підприємства відсутні нормальні джерела фінансування запасів на протязі 2020 – 2022 років. За допомогою своїх ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 57,2% у 2020 році, на 73,2% у 2021 році, на 94,2% у 2022 році, за рахунок зменшення поточних зобов'язань. За допомогою своїх швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 14,7% у 2020 році, на 10,1% у 2021 році, на 7,1% у 2022 році, за зменшення зростання поточних зобов'язань. За допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 0,5% у 2020 році, на 0,2% у 2021 році, на 0,2% у 2022 році, за рахунок зменшення поточних зобов'язань у 2020 – 2022 роках на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

3.1. Аналіз стану управління ефективністю праці персоналу підприємства

Аналіз руху робочої сили ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» за 2020 - 2022 роки наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Аналіз руху робочої сили ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» за 2020 - 2022 рр.

Найменування показників	2020	2021	2022	відносне відхилення до попереднього року, %		
				2020	2021	2022
Кількість працівників на початок періоду	221	217	313	0,91	-1,81	44,24
Кількість прийнятих працівників за період	12	99	7	50,00	725,00	-92,93
Кількість звільнених працівників за період	16	3	135	166,67	-81,25	4400,00
Кількість працівників на кінець періоду	217	313	185	-1,81	44,24	-40,89
Середньоспискова чисельність працівників	219	265	249	-0,45	21,00	-6,04

Протягом 2019 року було прийнято 8 чол., звільнених – 6 чол. Протягом 2020 року було прийнято 12 чол., звільнених – 16 чол. Протягом 2021 року було прийнято 99 чол., звільнених – 3 чол. Протягом 2022 року було прийнято 7 чол., звільнених – 135 чол.

Оцінка стабільності кадрів на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020 - 2022 роках наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Оцінка стабільності кадрів на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020 - 2022 рр.

Найменування показників	2020	2021	2022	відносне відхилення до попереднього року, %		
				2020	2021	2022
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,05	0,37	0,03	50,68	581,79	-92,47
Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню	0,07	0,01	0,54	167,88	-84,50	4689,16
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,38	0,57	100,91	201,05	48,16
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,75	33,00	0,05	-43,75	4300,00	-99,84
Коефіцієнт адаптації	-4,00	96,00	-128,00	-300,00	-2500,00	-233,33

Отже, виходячи із таблиці 3.2, можна дійти наступних висновків, що коефіцієнт обороту кадрів із прийому на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 50,68%, у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 581,79%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 92,47%.

Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 167,88%, у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 84,50%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 4689%.

Коефіцієнт плинності 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 100,91%, у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 201,05%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зріс на 48,16%.

Коефіцієнт прийнятих та звільнених працівників у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшився на 43,75%, у 2021 році порівняно з 2020 роком зріс на 4300%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 99,84%.

Коефіцієнт адаптації у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшився на 300%, у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 2500%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 233,33%.

Аналіз складу і структури фонду оплати праці, динаміка цих показників (таблиця 3.3 та таблиця 3.4). Цей аналіз полягає у визначенні питомої ваги кожного виду доплат у загальному фонді оплати праці.

Таблиця 3.3 - Аналіз динаміки фонду заробітної плати працівників
ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Сума, тис. грн.			відносне відхилення до попереднього року, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1.Фонд основної заробітної плати, всього	17729,58	14248,98	7041,37	-0,05	-19,63	-50,58
2.Фонд додаткової заробітної плати, всього	7465,09	7414,62	3299,50	-4,92	-0,68	-55,50
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	440,93	914,41	117,13	-0,37	107,38	-87,19
Фонд оплати праці	25635,60	22578,00	10458,00	-1,52	-11,93	-53,68

З таблиці 3.3. видно, що фонд оплати праці в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком зменшився на 1,52%. Фонд основної заробітної плати зменшився на 0,05% у порівнянні з 2019 роком. Фонд додаткової заробітної плати, в порівнянні з 2019 роком, зменшився на 4,92%. У 2020 році зменшились інші заохочувальні компенсаційні виплати 0,37%.

Фонд оплати праці в 2021 році, в порівнянні з 2020 роком зменшився на 11,93%. Фонд основної заробітної плати зменшився на 19,63% у порівнянні з 2020 роком. Фонд додаткової заробітної плати, в порівнянні з 2020 роком, зменшився на 0,68%. У 2021 році збільшилися інші заохочувальні компенсаційні виплати на 107,38%.

Фонд оплати праці в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком зменшився на 53,68%. Фонд основної заробітної плати зменшився на 50,58% у порівнянні з 2021 роком. Фонд додаткової заробітної плати, в порівнянні з 2020 роком, зменшився на 55,50%. У 2022 році зменшилися інші заохочувальні компенсаційні виплати на 87,19%.

Таблиця 3.4 - Аналіз структури фонду заробітної плати працівників
ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» за 2020 - 2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
1.Фонд основної заробітної плати, всього	69,16	63,11	67,33
2.Фонд додаткової заробітної плати, всього	29,12	32,84	31,55
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	1,72	4,05	1,12
Фонд оплати праці	100,00	100,00	100,00

Таким чином, було встановлено, що питома вага фонду основної заробітної плати в 2020 році на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» зменшилась із 68,14% до 69,16% у порівнянні з 2019 р. (тобто, на 1,02%). В той час, як фонд додаткової заробітної плати зменшився з 30,16% до 29,12% (тобто, на 1,04%).

Питома вага фонду основної заробітної плати в 2021 році на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» зменшилась із 69,16% до 63,11% у порівнянні з 2020 р. (тобто, на -6,05%). В той час, як фонд додаткової заробітної плати зріс з 29,12% до 32,84% (тобто, на 3,72%). Також зросли заохочувальні і компенсаційні виплати з 1,72% до 4,05% (тобто, на 2,33%)

Питома вага фонду основної заробітної плати в 2022 році на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» зросла із 63,11% до 67,33% у порівнянні з 2021 р. (тобто, на 4,22%). В той час, як фонд додаткової заробітної плати зменшився з 32,84% до 31,55% (тобто, на -1,29%). Також зменшились заохочувальні і компенсаційні виплати з 4,05% до 1,12% (тобто, на -2,93%).

Оцінка ефективності праці ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» за 2020 - 2022 рр. наведена в таблиці 3.5.

Отже, продуктивність праці у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 12,28 %, у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 23,76%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 67,44%. Рентабельність оплати праці у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилася на 699,94%, у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 173,67%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 155,16%.

Таблиця 3.5 - Оцінка ефективності праці ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» за 2020 - 2022 рр.

Найменування показників	2020	2021	2022	відносне відхилення до попереднього року, %	
				2021	2022
Середня облікова чисельність, (чол.)	219	265	249	21,00	-6,04
Чистий дохід (тис. грн.)	62546	57698	17651	-7,75	-69,41
Продуктивність, (тис. грн.)	285,60	217,73	70,89	-23,76	-67,44
Трудомісткість (тис. грн.)	0,00350	0,00459	0,01411	31,17	207,15
Витрати на оплату праці (тис. грн.)	25635,60	22578,00	10458,00	-11,93	-53,68
Рівень витрат на оплату праці в структурі загальних витрат підприємства, %	0,39	0,37	0,48	-6,78	30,00
Загальні витрати підприємства (тис. грн.)	65248,60	61643,00	21964,00	-5,53	-64,37
Рівень рентабельності оплати праці, %	-4,61	-12,61	-32,19	173,67	155,16
Чистий фінансовий результат (тис. грн.)	-1181,60	-2848,00	-3366,00	141,03	18,19

Порівняння темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці наведено на рисунку 3.1.

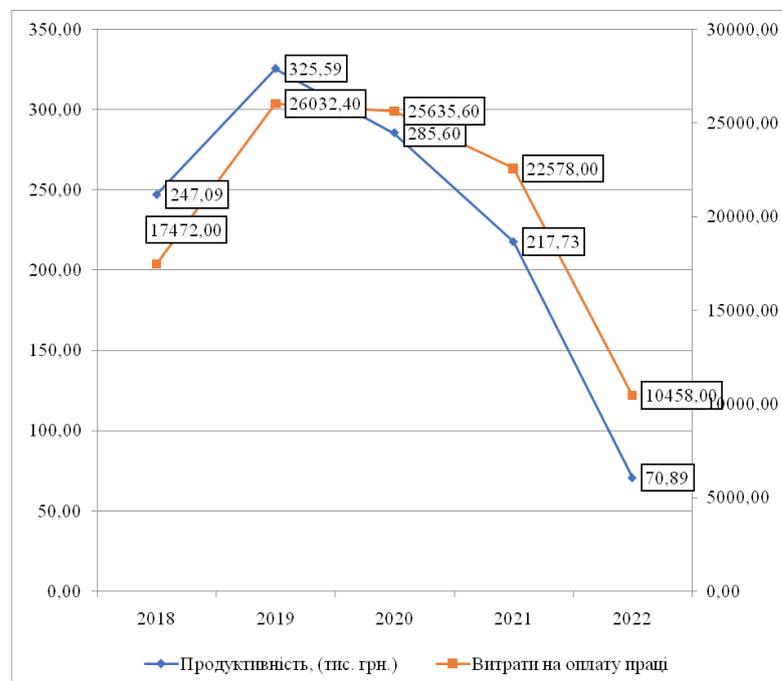


Рисунок 3.1 - Порівняння темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» за 2020 - 2022 рр.

Отже, при зменшенні фонду заробітної плати на 1,52% у 2020 році порівняно з 2019 роком, продуктивність праці зменшилась на 12,28%, при зменшенні фонду заробітної плати на 11,93% у 2021 році порівняно з 2020 роком, продуктивність праці зменшилась на 23,76%, при зменшенні фонду заробітної плати на 53,68% у 2022 році порівняно з 2021 роком, продуктивність праці зменшилась на 67,44%.

Отже, при зменшенні фонду оплати праці, продуктивність праці зменшується більш швидкими темпами.

На завершення аналізу ефективності праці визначимо зарплатоємність та зарплатовіддачу (таблиця 3.6).

Формулу визначення ефективності заробітної плати можна представити як відношення створеного продукту (результату, ефекту) до визначеної на його виробництво заробітної плати, тобто зарплатовіддачу.

Такий підхід до визначення ефективності дає змогу виявити ступінь раціональності у витратах фонду заробітної плати при створенні суспільного продукту й оцінити її стимулюючу роль. Підвищення ефективності полягає в тому, щоб збільшення заробітної плати супроводжувалось поліпшенням виробничих показників.

Таблиця 3.6 - Динаміка зарплатовіддічі та зарплатомісткості на підприємстві за 2020 - 2022 рр.

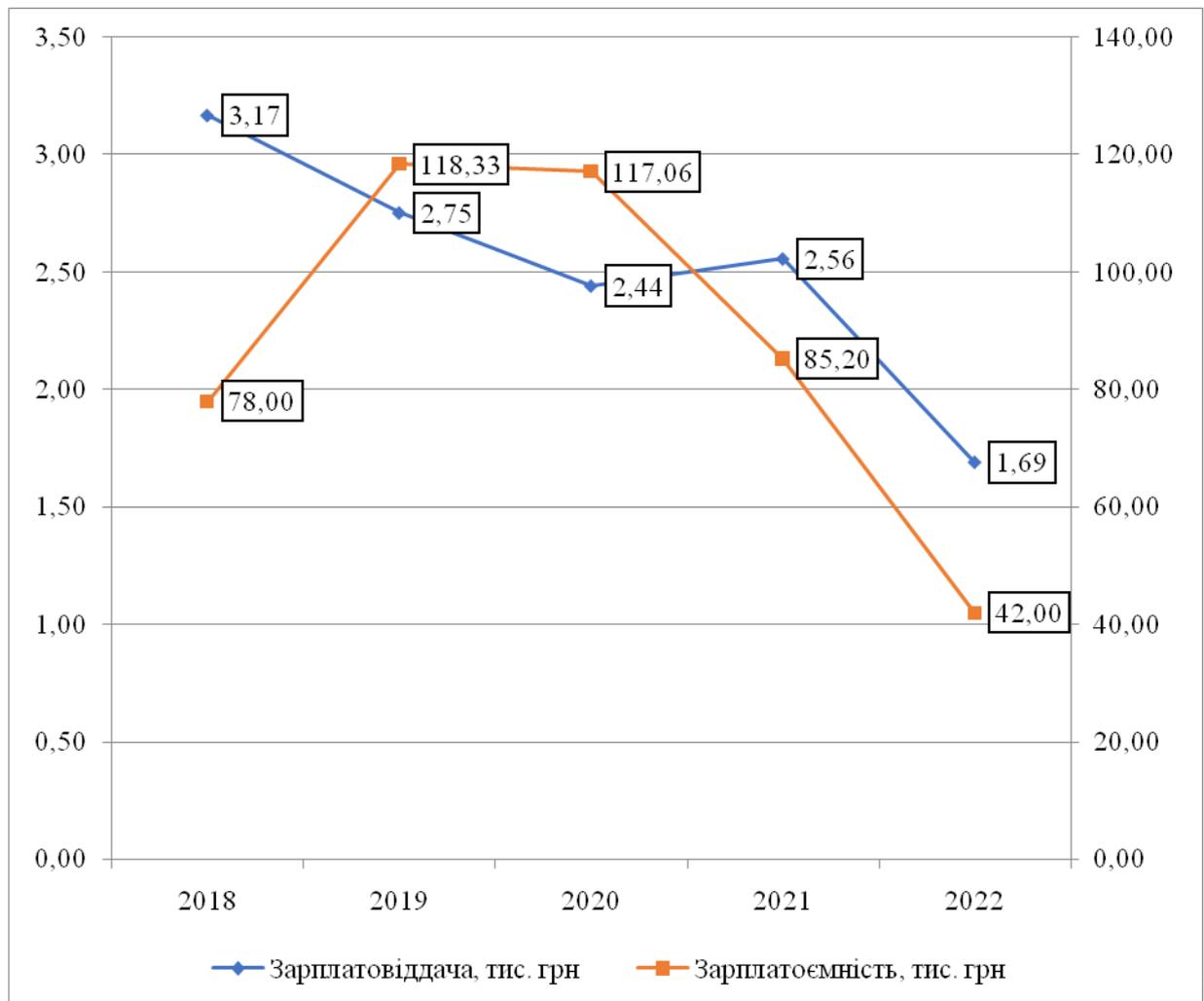
Показники	сума			відносне відхилення до попереднього року, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	62546	57698	17651	-12,68	-7,75	-69,41
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	25635,60	22578,00	10458,00	-1,52	-11,93	-53,68
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	219,00	265,00	249,00	-0,45	21,00	-6,04
Зарплатовіддача, тис. грн	2,44	2,56	1,69	-11,33	4,74	-33,95
Зарплатоємність, тис. грн	117,06	85,20	42,00	-1,07	-27,22	-50,70

Зарплатовіддача у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 11,33% і становила 2,44 тис. грн. Зарплатоємність у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилась на 1,07% і становила 117,06 тис. грн.

Зарплатовіддача у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 4,74% і становила 2,56 тис. грн. Зарплатоємність у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 27,22% і становила 85,20 тис. грн.

Зарплатовіддача у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 33,95% і становила 1,69 тис. грн. Зарплатоємність у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 50,7% і становила 42 тис. грн.

Зміну зарплатоємності та зарплатовіддачі на підприємстві за 2020 - 2022 рр. зобразимо на рисунку 3.2



II

I

Рисунок 3.2 - Темпи росту зарплатоємності та зарплатовіддачі на підприємстві за 2020 - 2022 рр.

Факторний аналіз продуктивності праці ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» за 2019-2021 рр. наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Факторний аналіз продуктивності праці ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» за 2019-2022 рр.

Найменування показників	2020	2021	2022	абсолютне відхилення до попереднього року		
				2020	2021	2022
Середня облікова чисельність, (чол.)	219,00	265,00	249	-1,00	46,00	-16,00
Обсяг реалізованих послуг, (тис. грн.)	62546,00	57698,00	17651,00	-9084,00	-4848,00	-40047,00
Продуктивність, (тис. грн.)	285,60	217,73	70,89	-39,99	-67,87	-146,84
Зміна продуктивності праці, за рахунок зміни:						
*чистого доходу				-41,29	-22,14	-151,12
*чисельності працівників				1,30	-45,73	4,28

Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшиться на 146,84 тис. грн., за рахунок:

- зменшення обсягу реалізованої продукції на 40047 тис. грн., продуктивність праці зменшиться на 151,12 тис. грн.,
- зменшення чисельності працівників на 16 чол., продуктивність праці зросте на 4,28 тис. грн.

3.2. Напрями підвищення рівня ефективності праці на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

З причини значущості ролі підсистеми управління ефективністю праці персоналу в загальній системі управління персоналом, нами був проведений більш глибокий її аналіз.

Аналіз діяльності підприємства, показав, що при управлінні поточною діяльністю підприємства застосовується владна мотивація (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок).

Документи, що регламентують управління ефективністю праці персоналу відсутні. Управління ефективністю праці персоналу представлено своєчасною виплатою стабільної заробітної платні, можливістю підвищення окладу, можливістю отримання преміальних, і різних доплат. Слід зазначити, що на підприємстві не існує комплексного підходу, чітко окреслених критеріїв, у відповідності з якими працівник точно може знати, що потрібно зробити для того, щоб отримати або не отримати премію. Окрім вищепереліченого на підприємстві практикуються разові виплати працівникам певної суми з нагоди якої-небудь важливої події в їх житті, наприклад, з нагоди весілля, дня народження і ін.

З погляду соціально-психологічного аспекту на підприємстві спостерігається:

- стимулювання праці працівників за допомогою гарантованого надання соціальних гарантій (лікарняні листи, виплати допомоги і ін.), організації організаційних свят для співробітників;

- розвиток у співробітників відчуття причетності до установи за допомогою ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, надання співробітникам подарунків в святкові дні з фірмовою символікою;

- за результатами року визначаються кращі співробітники в різних групах установи, яким публічно видається свідоцтво або грамота.

Таким чином, в діяльності підприємства спостерігається поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління ефективністю праці персоналу. Соціально-психологічні методи, що використовуються, достатньо ефективно здійснюють управління ефективністю праці персоналу, створюючи сприятливий психологічний

клімат в колективі і відчуття приналежності до організації, що позитивно позначається на рівні мотивації діяльності співробітників.

Можливість отримання премії позитивно відображається на трудовій поведінці і діяльності співробітників підприємства, але для підвищення рівня мотивації необхідно ввести чітку систему преміювання.

Кількісно оцінивши рівень управління ефективністю праці персоналу на підприємстві ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод», можна зробити висновок про те, що рівень управління ефективністю праці персоналу недостатньо високий, тому керівництву установи, використовуючи свої потенційні можливості, необхідно змінити ситуацію до кращого по конкретних напрямках.

Для визначення конкретних напрямів був проведений якісний аналіз ступеня задоволеності співробітників. Для цього була узята первинна інформація, яку можна отримати за допомогою різних методів – аналізу статистичних даних, нагляду за працівниками, опитування, анкетування.

Щодо можливостей кар'єрного зростання співробітників анкетування дозволило виявити, що поняття кар'єри працівники в першу чергу пов'язують із зростанням добробуту (найбільша кількість відповідей), із службовим зростанням і відчуттям упевненості і стабільності (друге і третє місця по кількості відповідей). Проте можливість кар'єрного зростання в рамках даної організації у працівників невелика: 50% опитаних не бачать такої можливості, а 46,2% – було складно відповісти. При цьому переважна більшість працівників відзначають, що прагнення до кар'єрного зростання керівництво або заохочує не повною мірою, або не заохочує взагалі. Відомо, що кар'єрне зростання неможливе без додаткового навчання. Серед опитаних 72 % прагнуть підвищення своєї кваліфікації, хоча 57,8 % заявляють, що на сьогоднішній момент керівництво не використовує їх професійні можливості повною мірою.

Загальна картина показала, що на підприємстві існують такі проблеми, як:

- відсутність упевненості в довготривалих відносинах з працедавцем;
- істотний відсоток співробітників не задоволений умовами і організацією праці на підприємстві;
- не високі можливості кар'єрного зростання;
- відсутня чітка система преміювання і інші.

Діюча на рівні цеху ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» система оплати праці має деякі недоліки. Головний недолік полягає в тому, що заробітна плата погано, а в більшості працівників взагалі не пов'язана з кінцевими результатами праці. Результати праці колективні, а оплата індивідуальна. Щоб перебороти його, треба зробити одне з двох: або індивідуалізувати результати, або колективізувати систему оплати.

Перший шлях виключений, тому що в принципі неможливо відокремити результати від їхньої колективної природи. Як, наприклад, підприємства, що намагалися роздрібнити колективний інтерес на множини приватних, загубили систему і зараз налагоджують ті або інші форми об'єднання. Серед господарників зміцнюється розуміння, що перспектива зв'язана з колективними системами заохочення праці.

Стосовно цієї системи оплати праці можна виділити такі недоліки: ріст оплати праці не зв'язаний із ростом ефективності; діюча система не орієнтована на співробітництво; система оплати не є досить гнучкою.

Говорячи про те, що діючі системи не орієнтують на колективне співробітництво, мається на увазі відома роз'єднаність працівників і насамперед керованих і керівників.

Для сучасної економіки в більшому ступені підходять системи оплати праці, що базуються на участі в прибутках і розподілі прибутків. Сутність гнучкої системи оплати праці «Участь у прибутках» полягає у тому, що за рахунок заздалегідь запланованої частки прибутку формується преміальний фонд, із якого працівники одержують регулярні виплати. Розмір виплат залежить від рівня прибутку, загальних результатів виробничої і комерційної діяльності підприємств. У системі «Участь у прибутках» премії

виплачуються за досягнення конкретних результатів виробничої діяльності підприємства.

Нараховуються премії пропорційно заробітній платі кожного з обліком особистих і трудових характеристик виконавця: виробничий стаж, відсутність запізнень і прогулів, раціоналізаторська діяльність, вірність фірмі т.д.

При використанні цієї системи необхідно пам'ятати, що збільшення прибутку може залежати від ринкових чинників і мати короткостроковий характер. Тому показник прибутковості не завжди є найкращою основою для збільшення зарплати. Система припускає, також участь у ризику потерпіти збитки, тому що на підприємство діє множина зовнішніх факторів, що не піддаються контролю. Система розподілу прибутків передбачає, що преміальні виплати залежать від таких показників, як продуктивність, якість, економія матеріалів, надійність роботи. У результаті працівник може почувати тісний взаємозв'язок між результатами своєї роботи і розміром прибутку. Перша система робить позитивний вплив на притягнення працівників і скорочення плинності кадрів, а друга в більшому ступені впливає на стимулювання підвищення продуктивності, якості, скорочення витрат. В наявності перевага системи участі в прибутках.

Однак слід зважати, що при впровадженні такої якісно нової системи в окремо взятому цеху неможливий, слід йти шляхом впровадження такої системи на рівні всього підприємства ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

Виходячи з принципу участі працівників у розподілі прибутку, ми пропонуємо запровадити цю систему, як найшвидше. Вона принесе більше користі за рахунок того, що працівники зможуть відчувати свою роль у формуванні прибутку. Вони будуть сумлінно ставитись до поставлених їм задач та завдань, бо від цього буде залежати їхня заробітна плата, премії, надбавки до заробітної плати.

На нашу думку після запровадження такої системи зростуть прибутки не тільки цеху, а й самого підприємства ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод», зросте якість виконуваних цехом робіт, зросте зацікавленість працівників, продуктивність праці.

Основна задача управління ефективністю праці персоналу полягає в тому, щоб поставити оплату праці в залежність від якості трудового внеску кожного працівника, якісне виконання кожним працівником своєї роботи, повна відповідальність за свою ланку виконуваної роботи, і тим самим підвищити стимулюючу функцію внеску кожного. До якісних показників можна віднести:

- продуктивність праці;
- ефективність виробництва та надання послуг зовнішніх замовників;
- матеріальна зацікавленість працівників у виконанні їхньої роботи;
- вироблення максимальної кількості продукції та послуг.

Необхідно виділити три найважливіші проблеми якості.

Якість праці: управління продуктивністю і якістю.

Якість трудового життя: управлінська культура, продуктивний внесок із боку працівників.

Якість управління: передова роль управління структурним підрозділом, ступінь, у який керівництво домагається підвищення результативності через якість трудового життя.

Управління ефективністю праці персоналу припускає: визначення форм і систем оплати праці працівників підприємства; розробку критеріїв і визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників і фахівців підприємства; розробку системи посадових окладів службовців і фахівців; обґрунтування показників і системи преміювання співробітників.

На рівні цеху ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» потребують впровадження ряд принципів положень щодо оплати праці:

По-перше, це принцип оплати по витратах і результатах праці, а не тільки по витратах.

По-друге, це принцип підвищення рівня оплати праці на основі росту ефективності виробництва, що обумовлений, у першу чергу, дією таких економічного закону, як закон продуктивності праці, що підвищується. З нього випливає, що ріст оплати праці працівника повинний здійснюватися тільки на основі підвищенні ефективності виробництва. На рівні ж цеху.

По-третє, принцип матеріальної зацікавленості в підвищенні ефективності праці випливає з закону продуктивності праці, що підвищується, і закону вартості. Необхідно не просто забезпечувати матеріальну зацікавленість у визначених результатах праці, але і зацікавити працівника у підвищенні ефективності праці. Реалізація цього принципу в організації оплати праці буде сприяти досягненню визначених якісних змін у роботі всього механізму діяльності структурного підрозділу.

Заробітна плата тісно зв'язана з продуктивністю праці. Продуктивність праці найважливіший показник ефективності процесу праці, являє собою спроможність конкретної праці віддавати в одиницю часу визначену кількість продукції. А заробітна плата, що відноситься до грошової винагороди, що виплачується працівнику за виконану роботу.

Заробітна плата, будучи основним джерелом прибутків працюючих, є формою винагороди за працю і формою матеріального стимулювання їхньої праці. Вона спрямована на винагороду працівників за виконану роботу і на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Тому правильна організація оплати праці безпосередньо впливає на темпи росту продуктивності праці, стимулює підвищення кваліфікації працюючих. Заробітна плата, будучи традиційним фактором мотивації праці, робить домінуючий вплив на продуктивність. Організація не може утримати робочу силу, якщо вона не виплачує винагороди по конкурентоздатних ставках і не має шкали оплати, що стимулює людей до роботи. Саме така ситуація на сьогодні відмічена в ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод», що

відзначалося в розділі 2, а саме: за останні 3 роки зросла плінність кадрів на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод».

Для того, щоб забезпечити стабільний ріст продуктивності, керівництво повинно чітко зв'язати заробітку плати, просування по службі з показниками продуктивності праці, випуском продукції.

Система винагороди за працю створена таким чином, щоб вона не підривала перспективні зусилля на забезпечення продуктивності при короткострокових негативних результатах. Особливо це відноситься до ешелону управління. Заробітна плата може діяти як чинник, стимулюючий розвиток продуктивності праці. Повільна робота часто винагороджується оплатою понаднормових. Відділи, що допустили перевитрату свого кошторису цього року можуть сподіватися на збільшення кошторису на майбутній рік. Сам факт більш великих витрат часу не є автоматичним індикатором виконання більшого об'єму робіт, хоча схеми оплати праці часто виходять саме з цих припущень. Лінія поведінки повинна полягати в тому, щоб заохочувати те, що сприяє зростанню продуктивності. У діяльності по організації оплати праці підприємство рідко дається повна самостійність. Звичайно оплата праці регулюється і контролюється компетентними державними органами.

Необхідно зосередити увагу на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на продуктивності і якості. Для цього потрібно визначити вимоги до організації виробництва: усі програми повинні виконуватися в термін або достроково; усі роботи необхідно виконати з найменшими витратами; усі послуги і роботи здаються замовникам із першого пред'явлення: якість повинна знаходитися на першому місці; потрібно використовувати власні розроблені технології, інструменти і методи. Кадрова політика повинна підтримувати сприятливий клімат, стабільність кадрів, можливість для їхнього росту.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення рівня ефективності праці на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»

Виручку від реалізації продукції можна визначити наступними методами:

- екстраполяції (3.1)

$$\text{ЧДплан} = \text{ЧД}_{2022} * \sqrt[n-1]{\frac{\text{ЧД}_{2022}}{\text{ЧД}_{2018}}} \quad \text{ЧДплан} = \text{ЧД}_{2022} * \sqrt[n-1]{\frac{t}{t_0}} \quad (3.1)$$

де,

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),

n – кількість років.

- коефіцієнт еластичності (3.2):

$$\text{ЧВР}_{\text{пл}} = k \times \text{ЧВР}_{\text{зв}} + (1 - k) \times \text{ЧВР}_{\text{п}}^* \quad (3.2)$$

де, k коефіцієнт еластичності ряду, k задається вручну і перебуває в діапазоні від 0 до 1, $0 < k < 1$

$\text{ЧВР}_{\text{п}}^*$ - значення прогнозу на поточний період n.

- експоненційного згладжування

Експоненційний аналіз можна провести в програмі Excel. В пакетах аналізу даних необхідно обрати «експоненційне згладжування».

Планування чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) методом експоненційного згладжування наведено на рисунку 3.3.

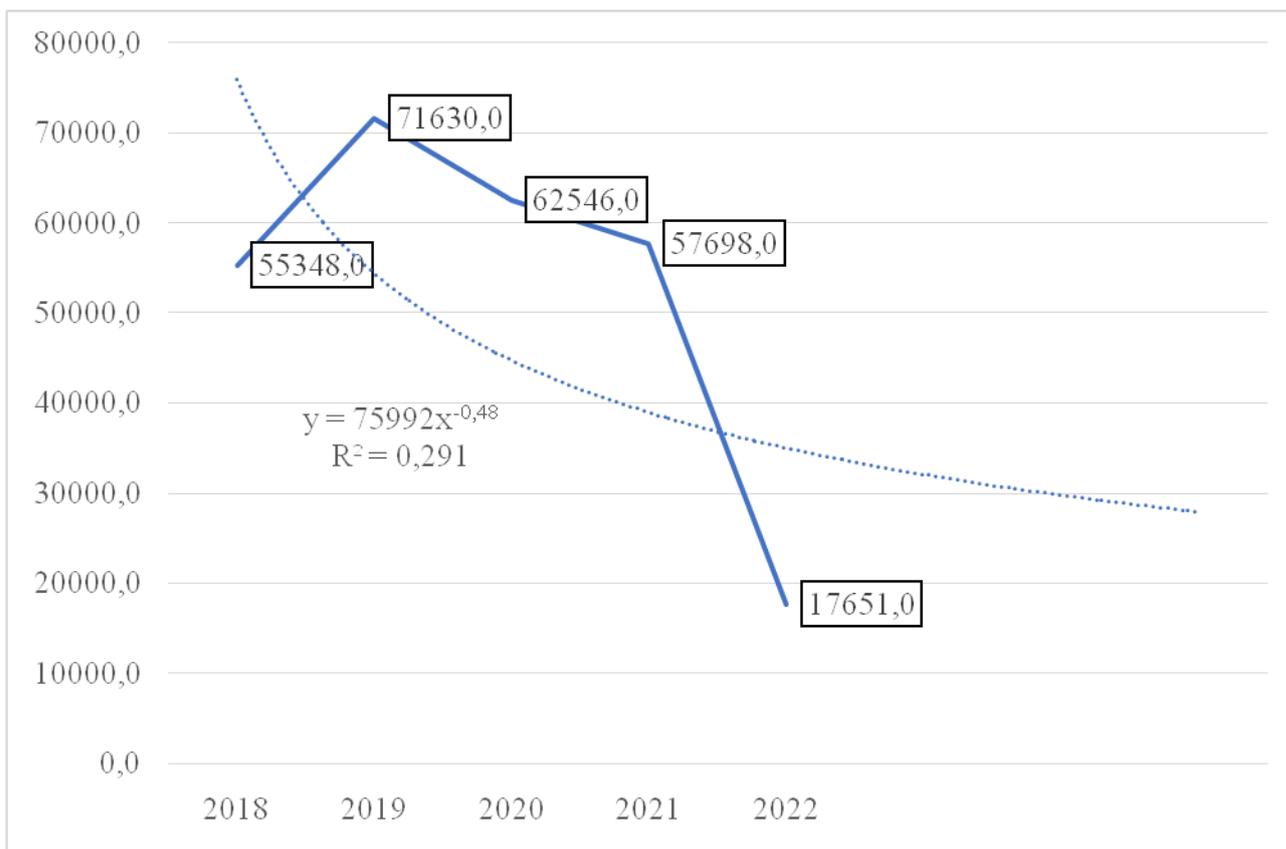


Рисунок 3.3 - Планування чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) методом експоненційного згладжування, тис. грн.

Планування чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (р. 2000) наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Планування чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.

Показники	факт	план		
		2023	2024	2025
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Метод екстраполяції	17651,00	18570,10	19537,05	20554,36
Коефіцієнт еластичності	17651,00	17926,73	18409,83	19053,19
Експоненційного згладжування	17651,00	32040,48	29746,14	27891,93
Планова виручка середня	17651,00	22845,77	22564,34	22499,82

Планування собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) здійснюється на основі інформації щодо планового обсягу виручки від

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та рівня собівартості наведено в таблиці 3.9.

У нашому випадку використаємо середнє значення рівня собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Таблиця 3.9 - Планування собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2023 – 2025 роках, тис. грн.

Показники	2022 (факт)	2023	2024	2025
Рівень собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,784			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12545,0	17905,7	17685,1	17634,6

Планування валового прибутку / збитку у 2023 – 2025 роках наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Планування валового прибутку / збитку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2023 – 2025 роках, тис. грн.

Показники	2022	2023	2024	2025
Валовий прибуток	5106,0	4940,1	4879,2	4865,2

Планування фінансового результату від операційної діяльності у 2023 – 2025 роках наведено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Планування фінансового результату від операційної діяльності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2023 – 2025 роках, тис. грн.

Показники	Факт	План		
	2022	2023	2024	2025
Середній рівень показників:				
- Інші операційні доходи	0,013			
- Інші операційні витрати	0,241			
Інші операційні доходи	568,0	298,1	294,5	293,6
Інші операційні витрати	6908,0	5500,7	5432,9	5417,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1234,0	-262,5	-259,3	-258,5

Планування податку на прибуток та чистого фінансового результату наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Планування чистого фінансового результату на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2023 – 2025 роках, тис. грн.

Показники	Факт	План		
	2022	2023	2024	2025
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1234,0	-262,5	-259,3	-258,5
Інші доходи	379,0	379,0	379,0	379,0
Інші витрати	2511,0	2511,0	2511,0	2511,0
Фінансовий результат до оподаткування	-3366,0	-2394,5	-2391,3	-2390,5
Чистий фінансовий результат	-3366,0	-2394,5	-2391,3	-2390,5

В 2025 році сума чистого фінансового результату становитиме 2390,5 тис. грн.

План доходів та витрат ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на 2023 – 2025 р. наведений у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - План доходів та витрат ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на 2023 – 2025 р., тис. грн.

Показники	Факт	План				абсолютне відхилення до попереднього року			відносне відхилення до попереднього року		
		2022	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17651,0	22845,8	22564,3	22499,8	5195	-281	-65	29,43	-1,23	-0,29	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12545,0	17905,7	17685,1	17634,6	5361	-221	-51	42,73	-1,23	-0,29	
Валовий прибуток	5106,0	4940,1	4879,2	4865,2	-166	-61	-14	-3,25	-1,23	-0,29	
Інші операційні доходи	568,0	298,1	294,5	293,6	-270	-4	-1	-47,51	-1,23	-0,29	
Інші операційні витрати	6908,0	5500,7	5432,9	5417,4	-1407	-68	-16	-20,37	-1,23	-0,29	

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фінансовий результат від операційної діяльності	- 1234,0	-262,5	-259,3	-258,5	971	3	1	-78,73	-1,23	-0,29
Інші доходи	379,0	379,0	379,0	379,0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	2511,0	2511,0	2511,0	2511,0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	- 3366,0	- 2394,5	- 2391,3	- 2390,5	971	3	1	-28,86	-0,14	-0,03
Чистий фінансовий результат	- 3366,0	- 2394,5	- 2391,3	- 2390,5	971	3	1	-28,86	-0,14	-0,03

Отже, у 2023 році порівняно з 2022 роком чистий дохід зросте на 29,43%, собівартість зросте на 42,73%, що призведе до зменшення валового прибутку на 3,25%, що призведе до зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 78,073% та чистого фінансового результату на 28,86%.

У 2024 році порівняно з 2023 роком чистий дохід зменшиться на 1,23%, собівартість зменшиться на 1,23%, що призведе до зменшення валового прибутку на 1,23%, що призведе до зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 1,23% та чистого фінансового результату на 0,14%.

У 2025 році порівняно з 2024 роком чистий дохід зменшиться на 0,29%, собівартість зменшиться на 0,29%, що призведе до зменшення валового прибутку на 0,29%, що призведе до зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 0,29% та чистого фінансового результату на 0,03%.

Розрахунок планових показників розпочнемо з визначення потреби підприємства у формуванні активів.

I. Планування необоротних активів (I розділ активу балансу) наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Планування необоротних активів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на 2025 р., тис. грн.

Показники	Факт	План		
	2022	2023	2024	2025
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0
первісна вартість	216,0	216,0	216,0	216,0
накопичена амортизація	216,0	216,0	216,0	216,0
Незавершені капітальні інвестиції	198,0	198,0	198,0	198,0
Основні засоби	35330,0	33241,0	31152,0	29063,0
первісна вартість	63631,0	63631,0	63631,0	63631,0
знос	28301,0	30390,0	32479,0	34568,0
Довгострокові фінансові інвестиції	6094,0	6094,0	6094,0	6094,0
Необоротні активи	41622,0	39533,0	37444,0	35355,0

Загальний обсяг необоротних активів в плановому періоді – це сума всіх планових значень по їх складових. Отже загальна сума необоротних активів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на кінець планового періоду (на 31.12.2025) становитиме 35355 тис. грн.

II. Планування оборотних активів (II розділ активу балансу).

Просте перенесення темпів росту обсягу оборотних активів є не коректним, оскільки зміна їх обсягів має безпосередній взаємозв'язок з обсягами діяльності підприємства. Тому перенесення тенденцій зміни обсягів оборотних активів доцільно провести у взаємозв'язку з обсягами діяльності підприємства. Це забезпечується завдяки використанню періоду обороту за окремими статтями оборотних активів.

Базова формула для розрахунку планового обсягу оборотних активів на основі періоду обороту:

$$OA_{i_{пл}} = PO_{i_{зв}} \cdot OD_{одн}_{пл}, \quad (3.3)$$

де $OA_{i_{пл}}$ – і-та стаття оборотних активів у плановому періоді, тис.грн;

$PO_{i_{зв}}$ – період обороту і-ї статті оборотних активів у звітному період, дні;

$OD_{одн}_{пл}$ – одинденний обсяг діяльності у плановому періоді, тис.грн.

Проміжні результати розрахунків періодів обороту окремих складових оборотних активів представлено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Коефіцієнт оборотності оборотних активів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2022 році, рази

Показники	Коефіцієнт оборотності
Запаси	0,54
Поточні біологічні активи	x
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13,06
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	x
з бюджетом	x
у тому числі з податку на прибуток	x
Інша поточна дебіторська заборгованість	14,09
Поточні фінансові інвестиції	1604,64
Гроші та їх еквіваленти	207,66
Витрати майбутніх періодів	x
Інші оборотні активи	26,46
Оборотні активи	0,49

На основі розрахованих коефіцієнту оборотності визначаються обсяги оборотних активів на плановий період.

Для планування була використана інформація форми №2. Отримані результати планування узагальнені у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 - План оборотних активів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на 2023-2025 рр., тис. грн.

Показники	Факт	План		
	2022	2023	2024	2025
Запаси	32398,0	41932,9	41416,3	41297,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1352,0	1749,9	1728,3	1723,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1253,0	1621,8	1601,8	1597,2
Поточні фінансові інвестиції	11,0	14,2	14,1	14,0
Гроші та їх еквіваленти	85,0	8947,7	8148,7	7733,3
Інші оборотні активи	667,0	863,3	852,7	850,2
Оборотні активи	35766,0	55129,7	53761,9	53216,1

Загальний обсяг оборотних активів в плановому періоді – це сума всіх планових значень по їх складових. Отже загальна сума оборотних активів ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на кінець планового періоду (на 31.12.2025) становитиме 53216 тис. грн.

Плановий обсяг капіталу підприємства, який має відповідати плановій сумі його активів, розраховується за основними його складовими.

I. Планування власного капіталу (I розділ пасиву балансу)

Отже, планування нерозподіленого прибутку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на кінець періоду (31.12.2022) здійснюємо за такою формулою:

$$НПК_{кін} = НПК_{поч} + ЧП_{пл} * K_k, \quad (3.4)$$

де НПК_{кін} – нерозподілений прибуток на кінець періоду;

НПК_{поч} – нерозподілений прибуток на початок періоду;

ЧППл – чистий прибуток у плановому періоді.

Отримані результати планування узагальнені у таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 - План власного капіталу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на 2023-2025 рр., тис. грн.

Показники	Факт	План		
	2022	2023	2024	2025
Зареєстрований капітал	567,0	567,0	567,0	567,0
Додатковий капітал	13628,0	13628,0	13628,0	13628,0
Резервний капітал	142,0	142,0	142,0	142,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3782,0	-6176,5	-8567,8	-10958,3
Власний капітал	10555,0	8160,5	5769,2	3378,7

Плановий обсяг власного капіталу підприємства є сумою обсягу всіх його складових. Отже, загальна сума власного капіталу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на кінець планового періоду (на 31.12.2025) становить 3378 тис. грн.

II. Планування позикового капіталу

Результати розрахунку коефіцієнту обороту представлено у таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 - Результати розрахунку показників оборотності кредиторської заборгованості ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2022 р., рази

Показники	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Відстрочені податкові зобов'язання	x
Довгострокові кредити банків	0,61
Інші довгострокові зобов'язання	x
Довгострокові забезпечення	x
Цільове фінансування	x
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,61
Короткострокові кредити банків	x
Поточна кредиторська заборгованість за:	x
довгостроковими зобов'язаннями	5,25
товари, роботи, послуги	2,10
розрахунками з бюджетом	6,72
у тому числі з податку на прибуток	x
розрахунками зі страхування	9,38
розрахунками з оплати праці	3,09
Поточні забезпечення	x
Доходи майбутніх періодів	x
Інші поточні зобов'язання	1,10
Поточні зобов'язання і забезпечення	0,46

На основі розрахованих коефіцієнтів обороту визначаються обсяги складових кредиторської заборгованості підприємства на плановий період.

Отримані результати планування узагальнені у таблиці 3.19.

Таблиця 3.19 - План позикового капіталу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на 2023-2025 рр., тис. грн.

Показники	Факт	План		
	2022	2023	2024	2025
Довгострокові кредити банків	28846,0	37335,5	36875,6	36770,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	28846,0	37335,5	36875,6	36770,2
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	3362,0	4351,5	4297,8	4285,6
товари, роботи, послуги	8409,0	10883,8	10749,7	10719,0
розрахунками з бюджетом	2628,0	3401,4	3359,5	3349,9
розрахунками зі страхування	1881,0	2434,6	2404,6	2397,7
розрахунками з оплати праці	5706,0	7385,3	7294,3	7273,5
Інші поточні зобов'язання	16001,0	20710,2	20455,0	20396,6
Поточні зобов'язання і забезпечення	37987,0	49166,7	48561,1	48422,2

Отже, загальна сума зобов'язань ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на кінець планового періоду (на 31.12.2025) становить 85192 тис. грн.

Отже, плановий баланс підприємства ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» на 2023-2025 рр. наведено в таблиці 3.20.

Таблиця 3.20 - Баланс підприємства ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2023 – 2025 рр., тис. грн.

Показники	Факт	План			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2022	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Нематеріальні активи	0	0	0	0	0	0	0	x	x	x
первісна вартість	216	216	216	216	0	0	0	0,00	0,00	0,00
накопичена амортизація	216	216	216	216	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	198	198	198	198	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Основні засоби	35330	33241	31152	29063	-2089	-2089	-2089	-5,91	-6,28	-6,71
первісна вартість	63631	63631	63631	63631	0	0	0	0,00	0,00	0,00
знос	28301	30390	32479	34568	2089	2089	2089	7,38	6,87	6,43
Довгострокові фінансові інвестиції	6094	6094	6094	6094	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Необоротні активи	41622	39533	37444	35355	-2089	-2089	-2089	-5,02	-5,28	-5,58
Запаси	32398	41932	41416	41297	9534	-516	-118	29,43	-1,23	-0,29
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1352	1749	1728	1723	397	-21	-4	29,43	-1,23	-0,29
Дебіторська заборгованість за розрахунками:										
Інша поточна дебіторська заборгованість	1253	1621	1601	1597	368	-20	-4	29,43	-1,23	-0,29
Поточні фінансові інвестиції	11	14	14	14	3	-0	0	29,43	-1,23	-0,29
Гроші та їх еквіваленти	85	8947	8148	7733	8862	-799	-415	10426,67	-8,93	-5,10
Інші оборотні активи	667	863	852	850	196	-10	-2	29,43	-1,23	-0,29
Оборотні активи	35766	55129	53761	53216	19363	-1367	-545	54,14	-2,48	-1,02
Активи	77388	94662	91205	88571	17274	-3456	-2634	22,32	-3,65	-2,89
Зареєстрований капітал	567	567	567	567	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Додатковий капітал	13628	13628	13628	13628	0	0	0	0,00	0,00	0,00

Продовження таблиці 3.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Резервний капітал	142	142	142	142	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3782	-6176	-8567	-10958	-2394	-2391	-2390	63,31	38,72	27,90
Власний капітал	10555	8160	5769	3378	-2394	-2391	-2390	-22,69	-29,30	-41,44
Довгострокові кредити банків	28846	37335	36875	36770	8489	-459	-105	29,43	-1,23	-0,29
Довгострокові зобов'язання забезпечення	28846	37335	36875	36770	8489	-459	-105	29,43	-1,23	-0,29
Поточна кредиторська заборгованість за:										
довгостроковими зобов'язаннями	3362	4351	4297	4285	989	-53	-12	29,43	-1,23	-0,29
товари, роботи, послуги	8409	10883	10749	10719	2474	-134	-30	29,43	-1,23	-0,29
розрахунками бюджетом	2628	3401	3359	3349	773	-41	-9	29,43	-1,23	-0,29
розрахунками страхування	1881	2434	2404	2397	553	-30	-6	29,43	-1,23	-0,29
розрахунками оплати праці	5706	7385	7294	7273	1679	-91	-20	29,43	-1,23	-0,29
Інші поточні зобов'язання	16001	20710	20455	20396	4709	-255	-58	29,43	-1,23	-0,29
Поточні зобов'язання забезпечення	37987	49166	48561	48422	11179	-605	-138	29,43	-1,23	-0,29
Капітал	77388	94662	91205	88571	17274	-3456	-2634	22,32	-3,65	-2,89

Отже, у 2025 році порівняно з 2024 роком основні засоби зменшаться на 2089 тис. грн., що призведе до зменшення необоротних активів на 2089 тис. грн.

Гроші та їх еквіваленти зменшаться на 415 тис. грн., що призведе до зменшення на 545 тис. грн. оборотних активів.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зменшиться на 2390 тис. грн., що призведе до зменшення власного капіталу на 2390 тис. грн.

Інші поточні зобов'язання зменшаться на 58 тис. грн., що призведе до зменшення поточних зобов'язань на 138 тис. грн. або на 0,29%.

Показники рентабельності ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2023 – 2025 рр. наведено у таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 - Показники рентабельності господарської діяльності
ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2023 2025 рр., %

Показники	Факт	План			абсолютне відхилення		
		2022	2023	2024	2025	2023	2024
Рентабельність продажу	- 19,07	- 10,48	- 10,60	- 10,62	8,59	-0,12	-0,03
Рентабельність основної діяльності	- 26,83	- 13,37	- 13,52	- 13,56	13,46	-0,15	-0,03
Рентабельність власного капіталу	- 31,89	- 29,34	- 41,45	- 70,75	2,55	- 12,11	- 29,30
Період окупності власного капіталу	-3,14	-3,41	-2,41	-1,41	-0,27	1,00	1,00
Рентабельність усього капіталу підприємства	-4,35	-2,53	-2,62	-2,70	1,82	-0,09	-0,08

Рентабельність активів у 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 1,82%, у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшиться на 0,09%, у 2025 році порівняно з 2024 роком зменшиться на 0,08%.

Рентабельність продажу у 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 8,59%, у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшиться на 0,12%, у 2025 році порівняно з 2024 роком зменшиться на 0,03%.

Аналіз ефективності праці персоналу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2023 – 2025 рр. наведено в таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 - Аналіз ефективності праці персоналу ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2023 – 2025 рр.

Показники	2022	2023	2024	2025	абсолютне відхилення		
					2023	2024	2025
Середньоспискова чисельність працівників	249,00	256	263	270	7	7	7
Продуктивність праці, тис. грн.	70,89	89,35	85,95	83,47	18,47	-3,40	-2,48

Продуктивність праці в 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 18,47 тис. грн., в 2024 році порівняно з 2023 роком зменшиться на 3,40 тис. грн., в 2025 році порівняно з 2024 роком зменшиться на 2,48 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Протягом 2019 року було прийнято 8 чол., звільнених – 6 чол. Протягом 2020 року було прийнято 12 чол., звільнених – 16 чол. Протягом 2021 року було прийнято 99 чол., звільнених – 3 чол. Протягом 2022 року було прийнято 7 чол., звільнених – 135 чол. Фонд оплати праці в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком зменшився на 53,68%. Фонд основної заробітної плати зменшився на 50,58% у порівнянні з 2021 роком. Фонд додаткової заробітної плати, в порівнянні з 2020 роком, зменшився на 55,50%. У 2022 році зменшилися інші заохочувальні компенсаційні виплати на 87,19%. Питома вага фонду основної заробітної плати в 2022 році на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» зросла із 63,11% до 67,33% у порівнянні з 2021 р. (тобто, на 4,22%). В той час, як фонд додаткової заробітної плати зменшився з 32,84% до 31,55% (тобто, на -1,29%). Також зменшились заохочувальні і компенсаційні виплати з 4,05% до 1,12% (тобто, на -2,93%). Отже, продуктивність праці у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 12,28 %, у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 23,76%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 67,44%, рентабельність оплати праці у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилася на 699,94%, у 2021 році порівняно з 2020 роком. Зарплатовіддача у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 33,95% і становила 1,69 тис. грн. Зарплатоємність у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 50,7% і становила 42 тис. грн. Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшиться на 146,84 тис. грн., за рахунок: зменшення обсягу реалізованої продукції на 40047 тис. грн., продуктивність праці зменшиться на 151,12 тис. грн., зменшення чисельності працівників на 16 чол., продуктивність праці зросте на 4,28 тис. грн.

На підприємстві існують такі проблеми, як: відсутність упевненості в довготривалих відносинах з працедавцем; істотний відсоток співробітників не задоволений умовами і організацією праці на підприємстві; не високі

можливості кар'єрного зростання; відсутня чітка система преміювання і інші. Напрями підвищення рівня ефективності праці на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»: впровадження системи оплати праці, що базуються на участі в прибутках і розподілі прибутків та системи винагороди за працю.

У 2025 році порівняно з 2024 роком чистий дохід зменшиться на 0,29%, собівартість зменшиться на 0,29%, що призведе до зменшення валового прибутку на 0,29%, що призведе до зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 0,29% та чистого фінансового результату на 0,03%. У 2025 році порівняно з 2024 роком основні засоби зменшаться на 2089 тис. грн., що призведе до зменшення необоротних активів на 2089 тис. грн. Гроші та їх еквіваленти зменшаться на 415 тис. грн., що призведе до зменшення на 545 тис. грн. оборотних активів. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зменшиться на 2390 тис. грн., що призведе до зменшення власного капіталу на 2390 тис. грн. Інші поточні зобов'язання зменшаться на 58 тис. грн., що призведе до зменшення поточних зобов'язань на 138 тис. грн. або на 0,29%. Рентабельність активів у 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 1,82%, у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшиться на 0,09%, у 2025 році порівняно з 2024 роком зменшиться на 0,08%. Рентабельність продажу у 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 8,59%, у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшиться на 0,12%, у 2025 році порівняно з 2024 роком зменшиться на 0,03%. Продуктивність праці в 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 18,47 тис. грн., в 2024 році порівняно з 2023 роком зменшиться на 3,40 тис. грн., в 2025 році порівняно з 2024 роком зменшиться на 2,48 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективність праці - це соціально-економічна категорія, яка відображає реальний рівень продуктивності праці, забезпечення працівників необхідними основними та оборотними засобами з урахуванням ризиків, зумовлених негативним впливом нестабільного зовнішнього середовища.

Показники та критерії оцінювання ефективності праці: бальна оцінка ефективності праці, оцінка трудової участі, рівень трудового життя, оцінка за кінцевими результатами, управління продуктивністю праці, економічна ефективність праці, соціальна ефективність праці, управління за цілями і результатами, збалансована система показників, оцінка компетентності персоналу. Показники оцінки ефективності праці на підприємстві: заробітна плата робітників; освіта робітників; вікова структура робітників; кваліфікація робітників; дисципліна робітників; середній стаж роботи робітників; мотивованість праці робітників; продуктивність праці; виробіток; зарплатовіддача; фондоозброєність; матеріалоозброєність; прибутковість праці робітників; рентабельність праці робітників; витратовіддача; рівень науково-технічного розвитку(автоматизації праці) підприємства.

Шляхи підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання: матеріальні, нематеріальні методи стимулювання праці, система підготовки персоналу та підвищення кваліфікації працівників.

ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» один з провідних українських виробників обладнання для м'ясопереробної промисловості, запасних частин та комплектуючих для енергетичної, нафтогазової та залізничної галузей. Традиційним є випуск технологічного обладнання та ліній для первинної переробки худоби, птиці і продуктів їх забою. Серійно випускається понад 250 одиниць обладнання, яке успішно працює на багатьох підприємствах України та інших країн СНД. Найбільшу питому

вагу у структурі чистого доходу на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2020 – 2022 роках займало виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну на рівні 55,22 65,11%.

Сильним сторонами ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» є: позитивний імідж підприємства; висока якість обслуговування клієнтів; проведення рекламної компанії продукції підприємства в мережі Інтернет; низькі (порівняно з конкурентами) витрати на організацію реалізації продукції; наявність власного капіталу; наявність довгострокових перспектив розвитку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»; високий рівень професіоналізму працівників; великий практичний досвід працівників. Слабкими сторонами є: невелика частка ринку ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»: низька проінформованість про стан ринку; недостатньо високий рівень рентабельності діяльності підприємства; використання бюрократичного стилю управління; слабка корпоративна культура; відсутність чітких зон відповідальності; нерівномірний розподіл навантаження персоналу; слабка мотивація. Аналізуючи індекси стійкості до дії чинників макросередовища можна констатувати що на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» мікросередовище оказує середній ступінь впливу порівняно з першим конкурентом та другим конкурентом. Це говорить про те, що при інших рівних умовах ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» швидше адаптуватиметься до зміни чинників макросередовища, а значить стане більш конкурентоспроможним порівняно із конкурентами. Але також треба відмітити, що значення ідеального індексу стійкості перевищує наявний індекс майже в 1,5 рази, що повинно насторожувати підприємство. Єдиним виходом є оперативне реагування на дії чинників макросередовища, так як на ці чинники підприємство не може впливати в повній мірі. Головною передумовою швидкого реагування є гнучка організаційна структура, з налагодженими зв'язками між персоналом підприємства. Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати,

що ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у базового підприємства більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та споживачами і воно може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому підприємству потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 4848 тис. грн. або на 7,75%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 40047 тис. грн. або на 69,41%. Чистий прибуток у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшився на 1666 тис. грн. або на 141,03%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 518 тис. грн. або на 18,19%. Виходячи з рентабельності продажів, відсоток здатності підприємства контролювати собівартість продукції -1,89% в 2020 році, -4,94% в 2021 році, -19,07% в 2022 році, отже, дана негативна тенденція відбулося за рахунок зменшення чистого прибутку у 2022 році порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт фінансової автономії у 2020 році та 2021 році становив відповідно 24% і 19%, найгіршим результатом є 2022 року, в якому коефіцієнт фінансової автономії становив 14%. У 2020 - 2022 роках підприємство ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» мало нестійкий фінансовий стан, за рахунок того що у підприємства відсутні нормальні джерела фінансування запасів на протязі 2020 – 2022 років. За допомогою своїх ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 57,2% у 2020 році, на 73,2% у 2021 році, на 94,2% у 2022 році, за рахунок зменшення поточних зобов'язань. За допомогою своїх швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 14,7% у 2020 році, на 10,1% у 2021 році, на 7,1% у 2022 році, за зменшення зростання поточних зобов'язань. За допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 0,5% у 2020 році, на 0,2% у 2021 році, на 0,2% у

2022 році, за рахунок зменшення поточних зобов'язань у 2020 – 2022 роках на підприємстві.

Протягом 2019 року було прийнято 8 чол., звільнених – 6 чол. Протягом 2020 року було прийнято 12 чол., звільнених – 16 чол. Протягом 2021 року було прийнято 99 чол., звільнених – 3 чол. Протягом 2022 року було прийнято 7 чол., звільнених – 135 чол. Фонд оплати праці в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком зменшився на 53,68%. Фонд основної заробітної плати зменшився на 50,58% у порівнянні з 2021 роком. Фонд додаткової заробітної плати, в порівнянні з 2020 роком, зменшився на 55,50%. У 2022 році зменшилися інші заохочувальні компенсаційні виплати на 87,19%. Питома вага фонду основної заробітної плати в 2022 році на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод» зросла із 63,11% до 67,33% у порівнянні з 2021 р. (тобто, на 4,22%). В той час, як фонд додаткової заробітної плати зменшився з 32,84% до 31,55% (тобто, на -1,29%). Також зменшилися заохочувальні і компенсаційні виплати з 4,05% до 1,12% (тобто, на -2,93%). Отже, продуктивність праці у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 12,28 %, у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 23,76%, у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на 67,44%, рентабельність оплати праці у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 699,94%, у 2021 році порівняно з 2020 роком. Зарплатовіддача у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 33,95% і становила 1,69 тис. грн. Зарплатоємність у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 50,7% і становила 42 тис. грн. Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшиться на 146,84 тис. грн., за рахунок: зменшення обсягу реалізованої продукції на 40047 тис. грн., продуктивність праці зменшиться на 151,12 тис. грн., зменшення чисельності працівників на 16 чол., продуктивність праці зросте на 4,28 тис. грн.

На підприємстві існують такі проблеми, як: відсутність упевненості в довготривалих відносинах з працедавцем; істотний відсоток співробітників не задоволений умовами і організацією праці на підприємстві; не високі

можливості кар'єрного зростання; відсутня чітка система преміювання і інші. Напрями підвищення рівня ефективності праці на ПрАТ «Полтавський машинобудівний завод»: впровадження системи оплати праці, що базуються на участі в прибутках і розподілі прибутків та системи винагороди за працю.

У 2025 році порівняно з 2024 роком чистий дохід зменшиться на 0,29%, собівартість зменшиться на 0,29%, що призведе до зменшення валового прибутку на 0,29%, що призведе до зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 0,29% та чистого фінансового результату на 0,03%. У 2025 році порівняно з 2024 роком основні засоби зменшаться на 2089 тис. грн., що призведе до зменшення необоротних активів на 2089 тис. грн. Гроші та їх еквіваленти зменшаться на 415 тис. грн., що призведе до зменшення на 545 тис. грн. оборотних активів. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зменшиться на 2390 тис. грн., що призведе до зменшення власного капіталу на 2390 тис. грн. Інші поточні зобов'язання зменшаться на 58 тис. грн., що призведе до зменшення поточних зобов'язань на 138 тис. грн. або на 0,29%. Рентабельність активів у 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 1,82%, у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшиться на 0,09%, у 2025 році порівняно з 2024 роком зменшиться на 0,08%. Рентабельність продажу у 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 8,59%, у 2024 році порівняно з 2023 роком зменшиться на 0,12%, у 2025 році порівняно з 2024 роком зменшиться на 0,03%. Продуктивність праці в 2023 році порівняно з 2022 роком зросте на 18,47 тис. грн., в 2024 році порівняно з 2023 роком зменшиться на 3,40 тис. грн., в 2025 році порівняно з 2024 роком зменшиться на 2,48 тис. грн.