

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему «Удосконалення організації оплати праці на підприємстві»
(назва теми)

Виконала: студентка IVкурсу, групи ФЕУ-519

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

ШИНКАРЕНКО А.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КУТІДЗЕ Л.С.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
д.е.н., проф. Тетяна ПУЛІНА _____

« 01 » _____ 06 _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ШИНКАРЕНКО Артем Валерійович

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

- Тема проєкту (роботи) «Удосконалення організації оплати праці на підприємстві» керівник проєкту (роботи) к.е.н., доцент КУТІДЗЕ Людмила Сергіївна,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
- затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» квітня 2023 року № 132
- Строк подання студентом проєкту (роботи) 01.06. 2023 р.
- Вихідні дані до проєкту (роботи) дослідження українських та іноземних вчених, економічні вісники, збірки, інформація Інтернет-ресурсів, статті, інформація звітності підприємства ПАТ «Мотор Січ» за період 2020-2022 років.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві. 2. Аналіз організації праці на підприємстві ПАТ «Мотор Січ». 3. Обґрунтування напрямків вдосконалення організації праці на підприємстві ПАТ «Мотор Січ».
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)
92 с., 15 рис., 12 табл., 40 джерел.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	КУТІДЗЕ Л.С., доцент кафедри «Менеджмент»		
II	КУТІДЗЕ Л.С., доцент кафедри «Менеджмент»		
III	КУТІДЗЕ Л.С., доцент кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	ШИТІКОВА Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	01.03.2023
2	Вибір теми	14.03.2023	14.03.2023
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	14.03.2023
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	01.04.2023	01.04.2023
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	01.04.2023
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	05.04.2023
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	14.04.2023
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	01.05.2023
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	14.05.2023
11	Нормоконтроль	19.05.2023	19.05.2023
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	23.05.2023
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	01.06. 2023
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	07-12.06.2023

Студент(ка)

_____ (підпис)

Артем ШИНКАРЕНКО

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

Людмила КУТІДЗЕ

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві	9
1.1 Сутність та поняття організації праці на підприємстві	9
1.2 Елементи та завдання організації праці на підприємстві	14
1.3 Форми організації праці на підприємстві	18
Висновки до розділу 1	23
Розділ 2 Аналіз організації праці на підприємстві ПАТ «Мотор Січ»	25
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	25
2.2 Оцінка організації праці на підприємстві	35
2.3 Аналіз витрат на оплату праці на підприємстві	42
Висновки до розділу 2	47
Розділ 3 Обґрунтування напрямків вдосконалення організації праці на підприємстві ПАТ «Мотор Січ»	48
3.1 Напрями удосконалення організації праці на підприємстві	48
3.2 Вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві	54
Висновки до розділу 3	68
Висновки	70
Список використаних джерел	72
Додатки	77

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Удосконалення організації оплати праці на підприємстві»: 92 с., 15 рис., 12 табл., 40 джерел.

Об'єктом дослідження є фінансово-господарська діяльність підприємства в частині операцій з оплати праці працівників підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження є організація оплати праці працівників підприємства.

Мета написання роботи – дослідження теоретичних та організаційних основ організації оплати праці на підприємстві; визначення напрямів їх удосконалення.

Методи дослідження: аналіз та синтез, методи індукції та дедукції, порівняння, метод групувань, графічний метод, метод логічного узагальнення.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення організації оплати праці підприємства ПАТ «Мотор Січ». Новизна роботи полягає в розробці заходів з вдосконалення організації праці на підприємстві, що дасть змогу збільшити розмір чистого прибутку підприємства у майбутньому.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві, проведено аналіз організації оплати праці на ПАТ «Мотор Січ», запропоновано шляхи удосконалення організації праці на підприємстві ПАТ «Мотор Січ».

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи організації праці на підприємстві дозволяють підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Ключові слова: АНАЛІЗ, ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА, МОТИВАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, ОЦІНКА.

ANNOTATION

Bachelor's thesis: "Improving the organization of labor remuneration at the enterprise": 92 p., 15 figures, 12 tables, 40 sources.

The object of research is the financial and economic activity of the enterprise in terms of operations on remuneration of employees of the enterprise PJSC "Motor Sich".

The subject of the study is the organization of remuneration of employees of the enterprise.

The purpose of the paper is to study the theoretical and organizational foundations of the organization of remuneration at the enterprise; to identify areas for their improvement.

Research methods: analysis and synthesis, methods of induction and deduction, comparison, grouping method, graphic method, method of logical generalization.

Results and novelty. A study was conducted, which resulted in the improvement of the organization of labor remuneration at Motor Sich PJSC. The novelty of the work lies in the development of measures to improve the organization of labor at the enterprise, which will increase the amount of net profit of the enterprise in the future.

The main provisions of the work. The theoretical foundations of the organization of labor remuneration at the enterprise are considered, the analysis of the organization of labor remuneration at PJSC "Motor Sich" is carried out, and ways to improve the organization of labor at PJSC "Motor Sich" are proposed.

Significance of the work and conclusions. The determined ways of labor organization at the enterprise allow to increase the efficiency of financial and economic activity of PJSC "Motor Sich".

Keywords: ANALYSIS, LABOR COSTS, WAGES, MOTIVATION, LABOR ORGANIZATION, EVALUATION.

ВСТУП

Актуальність теми обумовлюється тим, що враховуючи сучасний стан соціально-економічного розвитку вітчизняних підприємств України, суттєво зростає актуальність підвищення реального рівня оплати праці та вдосконалення її організації. Питання визначення розмірів та розмірів оплати праці завжди були в центрі уваги як роботодавців, так і працівників. Зміни зовнішніх умов здійснення економічних процесів в Україні передбачають перегляд економічного змісту категорії «заробітна плата», зокрема розуміння заробітної плати не лише як джерела фінансового забезпечення, а й як інструменту впливу на результативність діяльності працівників підприємства.

Ключовим питанням в організації оплати праці є її нарахування, справедливість і прозорість якого стали є пріоритетом для працівників. Водночас до роботодавців висуваються нові критерії оцінки ефективності управління фондом оплати праці, що враховують характерні особливості та специфіку ведення бізнесу, структуру, політику та культуру управління персоналом, а також загальні цілі на ринку.

Правильна організація оплати праці на підприємстві сприяє більш повному стимулюванню працівників і тим самим підвищенню ефективності виробництва конкретного підприємства. Рівень оплати праці визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили.

Особливості організації оплати праці, а також оцінки її ефективності та продуктивності розглянуто у роботах таких вчених, як: Д.П. Богиня, О.В. Бондарук, А.М. Гриненко, В.М. Данюк, Г.А. Дмитренко, Н.В. Дудіна, О.П. Єгоршин, Г.Т. Завіновська, А.В. Калина, А.Я. Кібанов, Р.П. Колосов, А.М. Колот, Т.А. Костишина, І.С. Ладунка, Б.Г. Мазманов, О.Ф. Новікова, Н.О. Павловська, О.А. Турецький та інші. Однак, незважаючи на наявні здобутки в розробці цієї проблематики, недостатньо вивченими є питання вдосконалення організації оплати праці на підприємстві.

Об’єкт дослідження – фінансово-господарська діяльність підприємства в частині операцій з оплати праці працівників підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження – організація оплати праці працівників підприємства.

Мета роботи – дослідження теоретичних та організаційних основ організації оплати праці на підприємстві; визначення напрямів їх удосконалення.

Завдання, які вирішуються для досягнення мети курсової роботи:

- дослідити сутність та поняття організації праці на підприємстві;
- розглянути елементи та завдання організації праці на підприємстві
- дослідити форми організації праці на підприємстві
- здійснити оцінку організації праці на підприємстві;
- провести аналіз витрат на оплату праці на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення організації праці на підприємстві;
- навести шляхи вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

В процесі роботи використовувалися такі методи дослідження: аналіз та синтез, методи індукції та дедукції, порівняння, метод групувань, графічний метод, а також метод логічного узагальнення – при формулюванні висновків.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-законодавчі акти, які регулюють організацію праці на підприємстві, а також підручники, навчально-методичні посібники та електронні ресурси.

Структура і обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 86 сторінок. Робота містить 92 с., 15 рис., 12 табл., 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та поняття організації праці на підприємстві

Функціонування та соціальний розвиток підприємства забезпечується передусім формуванням відповідних індивідуальних та колективних матеріальних стимулів. Основною формою їх реалізації є оплата праці.

Праця є сукупністю відносин, що склалися на різних рівнях економічної системи. Вона регулюється організаційними, правовими, психологічними, культурними, та іншими чинниками.

Чітко структурована організація праці на всіх рівнях управління є визначним аспектом у забезпеченні соціальної спрямованості ринкової економіки. Науково організована праця є поважним чинником для підвищення продуктивності та зниження витрат виробництва. Це є основою конкурентоспроможності підприємств. Але не всі керівники наважуються змінити прийняті на підприємстві принципи організації праці.

Конституція України (ст. 43) гарантує право кожного на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для реалізації громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізує програми професійної підготовки, підготовки та перепідготовки кадрів з урахуванням суспільних проблем. Використання примусової праці категорично заборонено [13].

Організація праці спрямована на створення максимально сприятливих умов праці, збереження і підтримання високого рівня працездатності працівників, а також підвищення ступеня привабливості праці та досягнення максимального використання засобів виробництва.

Організація оплати праці на підприємстві є складним та багатоаспектним процесом, який ґрунтується на врахуванні законодавчих норм і фінансових можливостей підприємства та має забезпечувати подальші стратегії розвитку персоналу як передумови розширення виробничої діяльності підприємства. В більшості наукових джерел подано тлумачення термінів «заробітна плата» та «оплата праці». При цьому одні вчені вважають ці поняття синонімами, а інші – різними економічними категоріями.

Розглянемо трактування поняття «організація праці» різними вченими (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування вченими поняття «організація праці»

Автори	Визначення поняття «організація праці»
Глухова С.В., Зотова А.А. [3]	Організація оплати праці – це система організаційно-правових засобів, спрямована на встановлення сутності та порядку запровадження принципу оплати праці, нормування праці, тарифної системи, відрядних розцінок, премій та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат, встановлення нормативів оплати праці у разі відхилення від тарифних умов, форм і термінів виплати заробітної плати, порядку обчислення середнього доходу, індексації заробітної плати у зв'язку зі зміною індексу споживчих цін, компенсації заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.
Складанна К.І. [34]	Організація оплати праці – це об'єднання сукупності елементів оплати праці, що визначають відносини роботодавця та працівника для того, щоб підприємство досягнуло своїх цілей.
Ладунка І.С. [15]	Організація праці – це система заходів щодо раціонального використання працівників підприємства. Вона включає відповідне розміщення людей у виробничому процесі, розподіл на ланки, способи виконання робіт, нормування та стимулювання праці, організацію робочих місць, їх обслуговування та необхідні умови праці.
Куделя В.І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. [14]	Організація праці – це приведення трудової діяльності людей у систему, яка забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов їх діяльності.
Гринюк Т.Ю. [4]	Організація праці – це сукупність технічних, організаційних, санітарно-гігієнічних заходів, які забезпечують ефективніше використання робочого часу, засобів виробництва, виробничих навичок і творчих здібностей кожного члена колективу, усунення важкої ручної праці та здійснення сприятливого впливу на організм людини.

Узагальнення різних підходів призводить до формування поняття «організація праці» як комплексу технічних, організаційних, санітарно-гігієнічних і якісних заходів, спрямованих на більш ефективне використання робочого часу, устаткування, виробничих навичок і творчих здібностей кожного члена колективу, усунення важкої ручної праці та здійснення сприятливих впливів на організм людини.

Суб'єктами організації оплати праці є: органи місцевого самоврядування, органи державної влади, роботодавці (власники підприємств, об'єднання власників та їх представники), профспілки, об'єднання профспілок, їх представники та працівники.

Організація праці включає ряд заходів, таких як:

- організацію трудових процесів, робочих місць і засобів виробництва з акцентом на таких критеріях, як кількісні результати, якість, витрати, трудове навантаження та безпека;
- організацію робочих процесів на кількох робочих місцях з урахуванням таких критеріїв, як: час проходження матеріалу, використання інструментів праці;
- проектування виробу відповідно до критеріїв: функція, продуктивність та форма [9, с. 32].

Необхідність організації праці на підприємстві визначають такі фактори (рис. 1.1).

Діючі на підприємствах системи оплати праці мають ряд істотних недоліків. Основний полягає в тому, що заробітна плата недостатньо чітко, а найчастіше – взагалі не пов'язана з кінцевим результатом роботи підприємства. Результати праці колективні, а оплата праці – індивідуальна. Для усунення цього недоліку необхідно чітко індивідуалізувати показники трудового вкладу кожного працівника або колективізувати систему оплати праці.

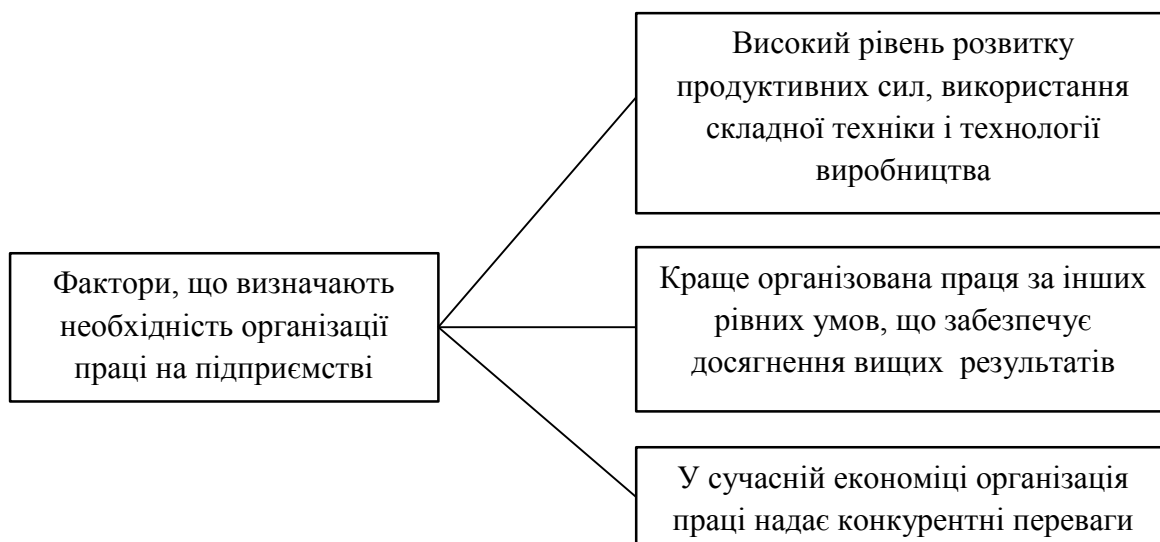


Рис. 1.1 Фактори, що визначають необхідність організації праці на підприємстві [11, с. 174]

До недоліків системи оплати праці на підприємствах можна віднести:

- зростання оплати праці не має нічого спільного з ростом ефективності діяльності підприємства;
- недостатньо гнучка система оплати праці на підприємствах;
- діюча система оплати праці не орієнтована на співпрацю;
- відсутність орієнтації діючих систем оплати праці на колективне співробітництво проявляється в розбіжностях між працівниками, і, перш за все, підлеглими та керівниками [15, с. 395].

У міру зміни цих факторів змінюється і вдосконалюється організація праці. Досягнення науки і техніки призводять до вдосконалення засобів виробництва і, відповідно, кращих методів управління робочою силою. Тому необхідно постійно вдосконалювати організацію роботи, використовуючи набутий досвід і новітні технології.

Ключовим елементом є система організації виробництва, яка включає оптимізацію та координацію матеріальних та трудових ресурсів у просторі та часі. Виробнича організаційна система, таким чином, служить засобом організації праці на підприємстві. Психофізіологічні фактори, такі як

збереження здоров'я людини в процесі праці, підвищення культури та естетики праці, позитивно впливають на вдосконалення організації праці на підприємстві.

Зовнішні та внутрішні умови середовища є важливими факторами, що впливають на організацію праці. Внутрішні умови включають: освітленість, виробничий шум, вібрацію, забруднення повітря та інші чинники, нормування яких призводить до покращення організації праці на підприємстві. До зовнішніх умов середовища можна віднести такі, як:

- нестабільність економіки;
- зміни у законодавчій базі, від яких залежать основи організації праці на підприємстві [2, с. 72].

Організація праці на підприємстві полягає, перш за все, в тому, щоб правильно розподілити людей, які зайняті виконанням єдиного завдання. Для цього необхідно знати, скільки праці та якої якості потрібно для виконання тієї чи іншої операції або іншої частини виробничого процесу. Правильна організація праці передбачає, в першу чергу, встановлення кількості пропорцій між окремими видами праці з урахуванням їх якісних відмінностей. Це можливо при умові, якщо у розпорядженні підприємства є науково обґрунтовані норми праці на всі види виконуваних робіт. Розподілення праці має велике значення при розвитку технічного процесу.

Організація праці на підприємстві є системою виробничих взаємозв'язків працівників із засобами виробництва та між собою, що утворює певний порядок здійснення трудового процесу.

Суттєвою ознакою організації праці на підприємстві є порядок трудового процесу на відміну від безпорядку як ознаки відсутності організації праці. В цьому значенні організація праці на підприємстві – це сукупність процесів і дій по встановленню чи вдосконаленню порядку здійснення трудового процесу і зв'язаних з ним взаємозв'язків працівників між собою та засобами виробництва.

Отже, організація праці на підприємстві, на наш погляд, є складним процесом раціонального поєднання робочої сили з предметами та засобами праці з метою їх ефективного використання та досягнення якісних результатів при певних умовах виробництва. Конкретна організація роботи може суттєво відрізнятися між підприємствами. Організація праці спрямована на створення максимально сприятливих умов праці і підтримку високого рівня працездатності працівників, підвищення ступеня привабливості праці, а також досягнення максимального використання засобів виробництва.

1.2 Елементи та завдання організації праці на підприємстві

Важливим елементом організації праці на підприємстві є організація робочих місць для створення необхідних умов для високопродуктивної та високоякісної праці при якомога менших фізичних зусиллях та мінімальному нервовому напруженні працівників підприємства [15, с. 395].

Основними елементами організації праці на підприємстві є такі:

а) Одними з найважливіших факторів організації праці на підприємстві є підбір, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників. Робота з персоналом відноситься до організації роботи, тому що без забезпечення певного рівня кваліфікації співробітників, без їх професіоналізму неможливо розраховувати на ефективну роботу підприємства.

б) Підготовці кадрів передуює професійний відбір кандидатів на ту чи іншу посаду шляхом медичних оглядів, вимірювання індивідуальних психофізіологічних параметрів, необхідних для обраної професії, тестування та використання інших методів управління. Підготовка робітників для сучасного виробництва відбувається через систему професійно-технічної освіти та навчання без відриву від виробництва. Навчання без відриву від виробництва включає навчання нових працівників, перепідготовку та навчання новим відповідним професіям, які потрібні підприємству, підвищення кваліфікації.

в) Поділ праці – це поділ видів праці між працівниками, бригадами, відділами чи іншими підрозділами підприємства. Це вихідний пункт для організації праці щодо виробничих цілей. Він складається у призначенні кожному працівнику та кожному відділу його обов’язків, функцій, видів роботи та технічних операцій. Поділ праці на підприємстві передбачає спеціалізацію окремих працівників на виконанні окремих частин спільної роботи.

Поділ праці буває таких видів:

- технологічний – поділ виробничого процесу за видами, фазами та циклами;
- функціональний – відбувається між різними категоріями працівників підприємства (робітники, керівники, спеціалісти), а також між основними і допоміжними робітниками;
- поопераційний – закріплення за працівниками окремих операцій для скорочення виробничого циклу;
- професійний – відбувається між групами робітників за ознакою технологічної однорідності виконуваних ними робіт, залежить від технологій виробництва, а також знарядь і предметів праці;
- кваліфікаційний – зумовлений різним ступенем складності виконуваних робіт та полягає у відокремленні складних робіт від простих.

г) Кооперація праці – це організаційна виробнича взаємодія окремих працівників, колективів бригад, підрозділів, відділів і служб у процесі праці для досягнення конкретного виробничого ефекту. Без цього виробництво неможливе. Крім забезпечення найбільш раціонального використання праці і трудових ресурсів, безперервності виробничого процесу, ритмічності виконання робіт і підвищення продуктивності праці, ефективність кооперації полягає в раціональному встановленні добрих соціально-трудових зв’язків і узгодженні їх інтересів.

Кооперація праці може здійснюватися за умов індивідуального виконання роботи на окремих робочих місцях, поєднання трудових функцій і спеціальностей у спільній праці. Серед колективних форм організації праці

основне місце посідають групові форми організації праці (приміром, виробничі бригади, ланки).

д) Важливою ознакою в регулюванні праці є умови праці, тобто сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на працездатність і здоров'я людини в процесі праці.

е) Організація робочих місць – це система його оснащення та планування відповідно до виробничих завдань. Робоче місце є основною ланкою виробництва і сферою трудової діяльності працівників. Воно зазвичай оснащено необхідними засобами, необхідними для виконання виробничих завдань.

ж) Організація обслуговування робочих місць – забезпечує робоче місце всім необхідним: технічне обслуговування, постачання сировини, матеріалів, всіх видів енергії, контроль якості продукції, господарське обслуговування. Ефективності обслуговування робочого місця можна досягти, дотримуючись таких принципів: культури обслуговування, ефективності обслуговування, принципу комплексності, принципу планування [34, с. 63].

з) Розробка раціонального способу або способу роботи досягається встановленням раціонального способу або способу роботи. Технології визначають спосіб виконання роботи. Кожна технічна операція виконується з більшою чи меншою рухливістю, з більшою чи меншою вправністю та в різний час.

и) Від форми організації праці залежить організація оплати та матеріального стимулювання праці. Залежно від того, як поставлені планові завдання, розрізняють індивідуальну і колективну форми організації праці.

к) Виховання трудової дисципліни, підтримка трудової діяльності, творчої ініціативи – ефективна організація праці не може бути досягнута без суворого дотримання встановлених на підприємстві правил.

л) Планування та облік праці – здійснюється для встановлення необхідних загальних працездат, чисельності персоналу, фонду заробітної плати. Планування праці, яке встановлює співвідношення праці з

продуктивністю, чисельністю персоналу, фондами оплати праці для виконання виробничих програм, є частиною загальної системи забезпечення функціонування праці. Облік праці є необхідною передумовою для визначення ефективності праці, її оплати та матеріального стимулювання. Питання оплати праці та матеріального заохочення працівників також є невід'ємною частиною організації праці.

м) Створення безпечних та здорових умов праці на підприємстві [34, с. 64].

Організація праці на підприємстві є об'єктивною необхідністю і невід'ємною складовою індивідуальної трудової діяльності. Вона є складовою частиною організації виробництва і сприяє вдосконаленню трудових процесів, виробничих структур з метою досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва.

Система організації оплати праці на підприємстві забезпечує виконання таких завдань:

- забезпечити роботодавцям прибутковість та конкурентоспроможність за рахунок ефективного використання трудових ресурсів і оптимального розподілу витрат на оплату праці;

- гарантувати своєчасну та повну виплату заробітної плати працівникам. Це забезпечить гідний рівень життя працівників підприємства та відповідатиме виконаній роботі.

Організаційна система оплати праці на підприємствах забезпечує виконання наступних завдань:

Завдання організації праці на підприємстві наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Завдання організації праці на підприємстві [14, с. 110]

Для вирішення завдань організації праці на підприємстві застосовуються прямі та непрямі регулятори з урахуванням ступеня розвитку ринкових відносин. Найважливішим для організації праці на підприємстві є правильне розміщення працівників на виробництві на основі раціонального поділу праці, а також суміщення професій, спеціалізації та розширення сфер обслуговування [14, с. 111].

1.3 Форми організації праці на підприємстві

Організація праці на підприємстві здійснюється в певних формах. Їх різноманітність залежить від таких чинників, як: психофізіологічні фактори, інноваційний процес, система організації виробництва, умови зовнішнього та внутрішнього середовища. Організація праці на підприємстві змінюється в залежності від зміни цих чинників [31, с. 107].

Форми організації праці – це «такі її різновиди, які вирішують питання, що відносяться до певних напрямів впорядкування робочої діяльності в різних

сферах» [34, с. 72].

Важливо зазначити, що форми організації праці можуть значно відрізнятися в різних країнах і правових системах. Конкретні права, ролі та положення, що регулюють трудові організації, можуть відрізнятися залежно від національного законодавства та колективних договорів.

Організація праці на підприємствах здійснюється в конкретних формах, різноманітність яких залежить від таких основних чинників, які зображені на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Фактори впливу на організацію праці на підприємстві [30, с. 67]

Отже, різноманітність форм організації праці на підприємстві залежить від таких чинників:

- рівня науково-технічного прогресу;
- психологічних особливостей персоналу підприємства;
- системи організації виробництва;
- екологічного стану середовища;
- інших чинників, зумовлених характером завдань, які вирішуються в

різних ланках виробничої системи.

Організація праці змінюється і вдосконалюється залежно від зміни цих чинників. Розвиток науково-технічного прогресу призводить до удосконалення засобів виробництва і, відповідно, методів управління персоналом. Тому організація праці повинна постійно удосконалюватися, використовуючи набутий досвід і сучасні технології [30, с. 67].

Важливим фактором організації праці на підприємстві є система

організації виробництва. Вона включає оптимізацію та координацію трудових і матеріальних ресурсів в просторі і часі.

Форми організації праці на підприємстві, відповідно до способу встановлення планових завдань та обліку виконаної роботи, поділяються на:

- індивідуальні, які передбачають персоніфікований підхід при розподілі виробничих завдань, обліку виконаної роботи або нарахуванні заробітної плати (наприклад, репетиторство, перукарські послуги);
- колективні, які характеризуються груповим підходом при організації робочого процесу.

Найбільш поширеними формами організації праці на підприємствах є такі:

Профспілки – це асоціації, створені працівниками для захисту своїх прав та інтересів на робочому місці. Вони ведуть переговори з роботодавцями з таких питань, як заробітна плата, умови праці та пільги. Профспілки можуть бути організовані на рівні підприємства або на кількох підприємствах однієї галузі.

Робочі ради – представницькі органи, які обираються працівниками підприємства. Вони діють як посередники між керівництвом і працівниками, забезпечуючи платформу для спілкування та консультацій з питань, які стосуються робочої сили, таких як графіки роботи, політика охорони здоров'я та безпеки та програми навчання.

Асоціації працівників – це організації, створені працівниками для просування своїх колективних інтересів. Ці асоціації можуть зосереджуватися на конкретних професійних групах або галузях. Вони можуть надавати підтримку, адвокацію та можливості спілкування для своїх членів.

Комітети персоналу, які подібні до виробничих рад, але мають вужчий обсяг обов'язків. Вони зазвичай зустрічаються на великих підприємствах і служать консультативними органами, надаючи відгуки та пропозиції керівництву з конкретних питань, пов'язаних з умовами праці працівників.

Кооперативи працівників, де працівники спільно володіють і керують підприємством. У кооперативі прийняття рішень є, як правило, демократичним, а прибуток розподіляється між членами.

Професійні асоціації об'єднують осіб, які працюють у певній галузі чи галузі. Хоча вони безпосередньо не пов'язані з конкретним підприємством, вони відіграють певну роль в організації праці, встановлюючи професійні стандарти, забезпечуючи безперервну освіту та представляючи інтереси своїх членів у професійних питаннях [23, с. 81].

Неформальні трудові організації: у певних ситуаціях неофіційні трудові організації можуть виникати спонтанно серед працівників підприємства. Ці групи можуть не мати офіційного визнання чи юридичного статусу, але все одно можуть діяти колективно для вирішення спільних проблем або захисту своїх прав.

Крім цих форм існують і інші форми організації праці на підприємстві, а саме:

- розподіл за формуванням коштів для здійснення діяльності (мале підприємство, кооператив, лізинг, підряд, індивідуальна трудова діяльність);
- колективний контроль (повний, частковий і автономний);
- на основі взаємодії з вищестоящими органами (контракт, договір оренди, підряду та прямого підпорядкування);
- залежно від чисельності персоналу та його положення в ієрархії управління (група, цех, дільниця, ланка, бригада тощо);
- за поділом праці та кооперацією праці в комплексних підрозділах (повний розподіл праці, часткова сумісність і повна сумісність);
- поділ за способом планування та калькулювання витрат (госпрозрахункові, з елементами госпрозрахунку та без госпрозрахунку);
- на основі методів оплати та матеріального стимулювання (індивідуальна, колективна та безтарифна система оплати праці) [23, с. 82].

Наведені вище форми організації праці на підприємстві можна комбінувати.

Базовими елементами організації оплати праці є такі:

- система нормування праці, яка включає норми праці та нормативи праці;
- системи та форми оплати праці (почасова, відрядна, комісійна, комбінована форми та їх системи);
- тарифна та безтарифна системи оплати праці;
- система стимулюючих виплат (премії, надбавки);
- система компенсаційних виплат (компенсації, доплати) [15, с. 397].

Класифікація форм та систем оплати праці представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Класифікація систем оплати праці за їх формами [34, с. 67]

Тарифні системи є найбільш поширеними на українських підприємствах, але вони вже досить застарілі й мають низку суттєвих недоліків. Безтарифні системи є більш сучасними та ефективними. Проте на практиці вони досить рідко зустрічаються [15, с. 396].

Стаття 96 Кодексу законів про працю визначає, що до складу тарифної системи входять тарифні сітки, схеми посадових окладів, тарифні ставки, професійні стандарти [12].

На промислових підприємствах найбільшого поширення набули пряма відрядна та відрядно-преміальна системи оплати праці, значно менше поширені відрядно-прогресивна і, особливо, непряма відрядна системи заробітної плати. Залежно від форм організації праці в промисловості використовуються індивідуальна та колективна оплата праці [15, с. 396].

Таким чином, сьогодні в Україні запроваджуються гнучкі форми та системи оплати праці. До гнучких форм та систем оплати праці можна віднести контрактну форму найму та оплати праці, а також участь працівників у прибутках. Закордонні підприємства для посилення мотивації працівників використовують різні форми участі працівників у прибутках та створення робітничої власності.

Висновки до розділу 1

Організація праці на підприємстві – це приведення трудової діяльності людей до системи, яка забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов і рівня відповідальності цієї діяльності.

Організація праці на підприємстві залежить від різних факторів, включаючи галузь, розмір підприємства, конкретні цілі та завдання.

Організація праці включає ряд заходів, таких як: організацію трудових процесів, робочих місць і засобів виробництва з акцентом на таких критеріях, як кількісні результати, якість, витрати, навантаження працівників і безпека; організацію трудових процесів на кількох робочих місцях за такими критеріями: час проходження матеріалів, використання засобів праці; проектування виробів відповідно до таких критеріїв: функція, продуктивність, форма.

Чим раціональніше здійснюється організація праці на підприємстві, тим легше її контролювати. Визначення чіткої ієрархії та ролей для кожного учасника робочого процесу є запорукою успішної злагодженої роботи. Послідовність виконання та доступність для кожного працівника є дуже важливою. Максимально ефективне використання людських ресурсів у бізнес-процесі підприємства є запорукою успіху підприємства та основним шляхом розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ПАТ «Мотор Січ» є одним із провідних в світі авіадвигунобудівних підприємств з розробки, виробництва, випробування, супроводу в експлуатацію та ремонту сучасних авіаційних двигунів [24].

ПАТ «Мотор Січ» здійснює свою діяльність на засадах і у відповідності з чинним законодавством України, а також зі статутом, керується багатьма законами України, нормативами Кабінету Міністрів України та інших загальнодержавних і місцевих комітетів та органів. Серед них: Конституція України, Податковий кодекс України, Закон «Про захист прав споживачів», Закон «Про охорону навколишнього середовища», «Про безпеку і охорону здоров'я на робочому місці» та інші [24].

ПАТ «Мотор Січ» випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – все це є плацдармом для успіху та постійного розвитку [24].

Юридична адреса: вул. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, 69068, Україна.

ПАТ «Мотор Січ» створене з метою виробництва авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих

потужностей та науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та одержання прибутку [24].

Основні напрями діяльності ПАТ «Мотор Січ»:

- координація діяльності підприємств авіаційної галузі;
- просування авіаційної техніки вітчизняних виробників на світові ринки збуту;
- сприяння в підготовці кваліфікованих кадрів для авіаційної промисловості.

Основним джерелом надходження грошових коштів для підприємства є виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки (авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, запасні частини, РМІ, капітальний ремонт, після продажне обслуговування, послуги з експлуатації).

Структура продукції, що виробляється ПАТ «Мотор Січ», наведена на рис. 2.1.

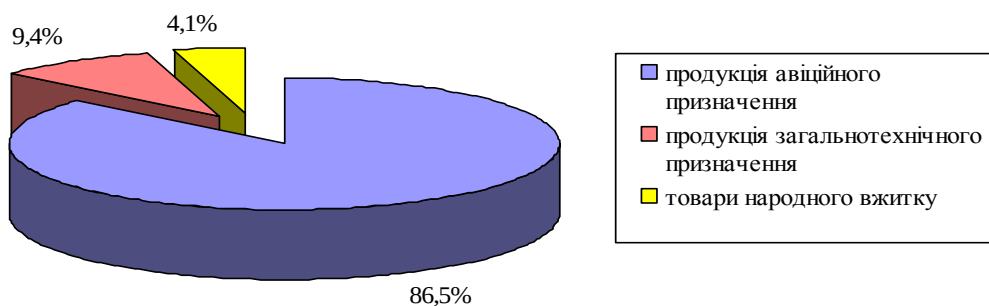


Рис. 2.1 Структура продукції, що виробляється на ПАТ «Мотор Січ»

Як бачимо, у структурі продукції, що виробляється підприємством, 86,5% займає авіаційна техніка, 9,4% - продукція загальнотехнічного призначення та 4,1% - товари народного вжитку.

Структура управління ПАТ «Мотор Січ» наведена на рис. 2.2.

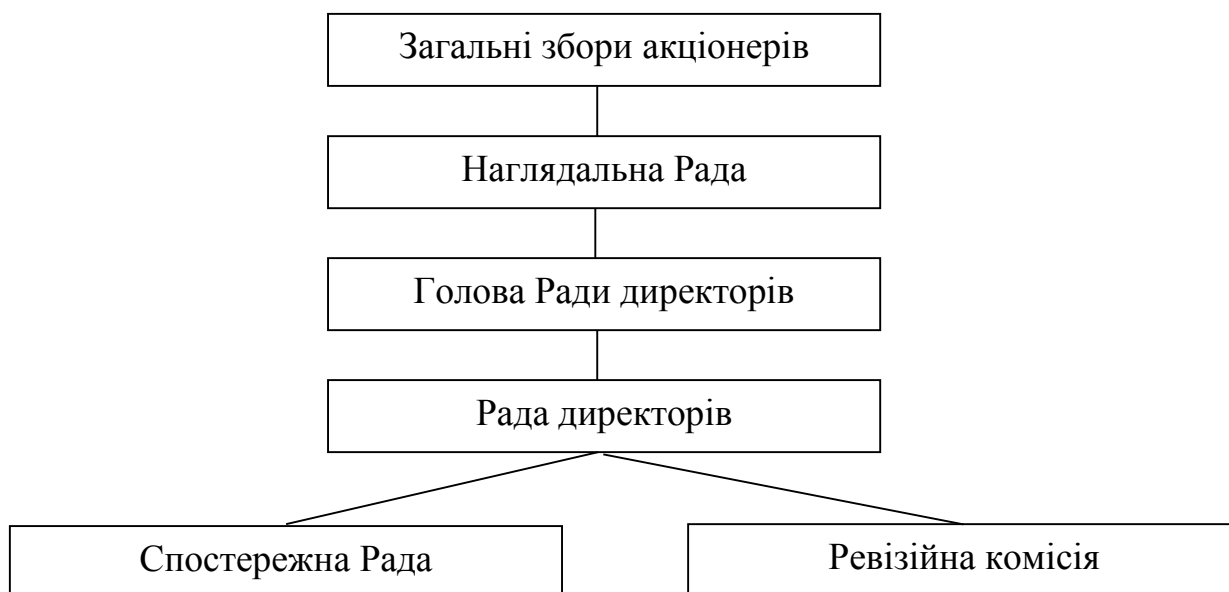


Рис. 2.2 Структура управління ПАТ «Мотор Січ»

Голова Ради директорів ПАТ «Мотор Січ» здійснює керівництво над Радою директорів підприємства.

Рада директорів забезпечує стратегічне керівництво бізнесом, ефективний контроль над роботою всіх підрозділів і регулярно звітує перед своїми акціонерами.

Спостережна Рада ПАТ «Мотор Січ» є органом, який здійснює захист прав акціонерів і в межах компетенції, визначеної законодавством і Статутом, контролює і регулює діяльність виконавського органу.

Ревізійна комісія готує висновки по річних звітах і балансах товариства, а також перевіряє:

- виконання встановлених загальними зборами акціонерів планів і основних напрямів діяльності товариства;
- виконання вирішень ради директорів по питаннях фінансово-господарської діяльності товариства;
- ведення розрахунків по акціях з акціонерами;
- виконання рішень по усуненню виявлених недоліків.

Безперервне та ефективне функціонування ПАТ «Мотор Січ» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, управління

якою здійснюють операційні директора, в тому числі:

- технічний директор;
- директор з виробництва;
- директор з якості;
- директор з маркетингу;
- фінансовий директор;
- директор з корпоративних прав та інвестиційних проектів;
- директор з будівництва та соціального розвитку;
- директор з управління персоналом;
- директор зі зв'язків з громадськістю.

Технічному директору, директори з виробництва та директору з якості підпорядковані виробничі, допоміжні цехи та відділи що безпосередньо пов'язані з проектуванням, розробкою, підготовкою і організацією дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки, з патентування торгових марок.

Директору з маркетингу підпорядковані зовнішньоторговий департамент та експлуатаційно-ремонтний відділ, що займаються збутом продукції, послуг з ремонту та технічному обслуговуванню продукції, що виробляється.

Фінансовому директорові підпорядковане фінансово-економічне управління.

До структурних підрозділів, що не пов'язані з основним виробництвом, ПАТ «Мотор січ» відносяться медико-санітарна частина, дошкільні заклади, оздоровчі та спортивні комплекси, будинок культури та інші [24].

Представництва ПАТ «Мотор січ» знаходяться в м. Києві, КНР, ОАЕ, Індії, Алжирі, Бангладеші.

ПАТ «Мотор Січ» випускає більше 60 типів і модифікацій двигунів для більш ніж 80 видів літаків і вертольотів різного призначення. Крім того, ПАТ «Мотор Січ» пропонує на українському та світовому ринках промислові газотурбінні установки, споживчі товари та будівельні матеріали. Співпрацюючи з КБ «Івченко-Прогрес», підприємство володіє потужною

конструкторською базою для розробки і впровадження нових моделей двигунів та енергетичного обладнання [24].

Одним з найбільших джерел грошових коштів підприємства є постачання нових двигунів, планові ремонти та технічне обслуговування авіадвигунів.

ПАТ «Мотор Січ» експортує свою продукцію до Китаю, ОАЕ, М'янми, Білорусі. З 2018 року були припинені поставки двигунів до Російської Федерації, яка продавала їх у складі своєї готової продукції та отримувала левову частину прибутків від їх продажу.

Географічна структура експорту продукції ПАТ «Мотор Січ» представлена на рис. 2.3.

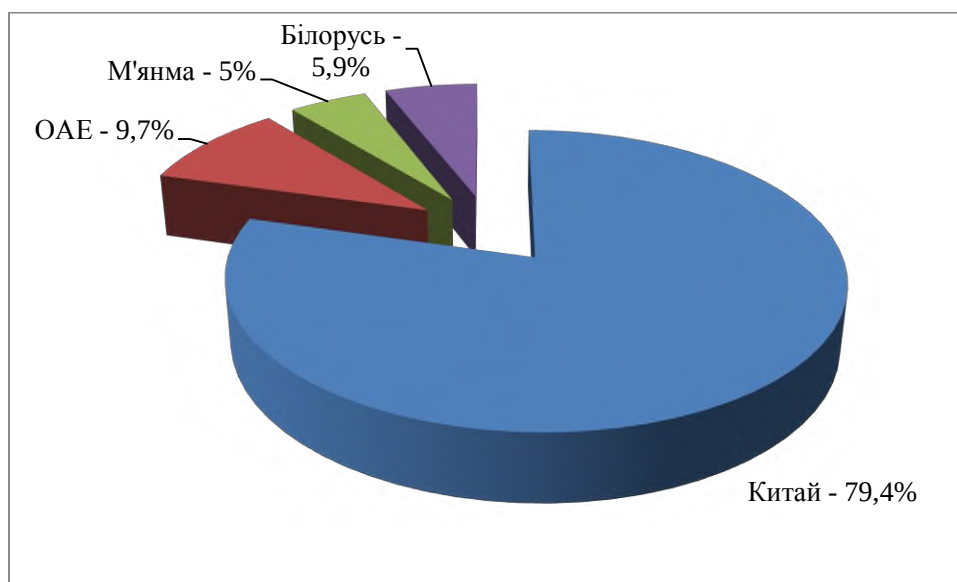


Рис. 2.3 Географічна структура експорту продукції ПАТ «Мотор Січ»

Як бачимо, найбільшу частку продукції ПАТ «Мотор Січ» реалізує до Китаю (79,4%), а найменшу – до Білорусі (5,9%) та М'янми (5%).

За даними Звітів про фінансові результати (Звітів про сукупний дохід) ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2022 роки (Додатки Б, Д, Ж) проведемо аналіз обсягів реалізації продукції підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка реалізації продукції, робіт та послуг ПАТ «Мотор Січ»
протягом 2020-2022 років**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення			
				2021/2020 pp.		2022/2021 pp.	
				Абсолютне (+,-)	%	Абсолютне (+,-)	%
Реалізована продукція, всього, млн. грн.	11326,7	13718,8	10445,3	+2392,1	21,1	-3273,5	-23,9
у тому числі авіатехніка, млн. грн.	9118,1	12429,2	9192,4	+3311,1	36,3	-3299,8	-26,1

Дані, наведені у таблиці 2.1, зобразимо графічно на рис. 2.4.

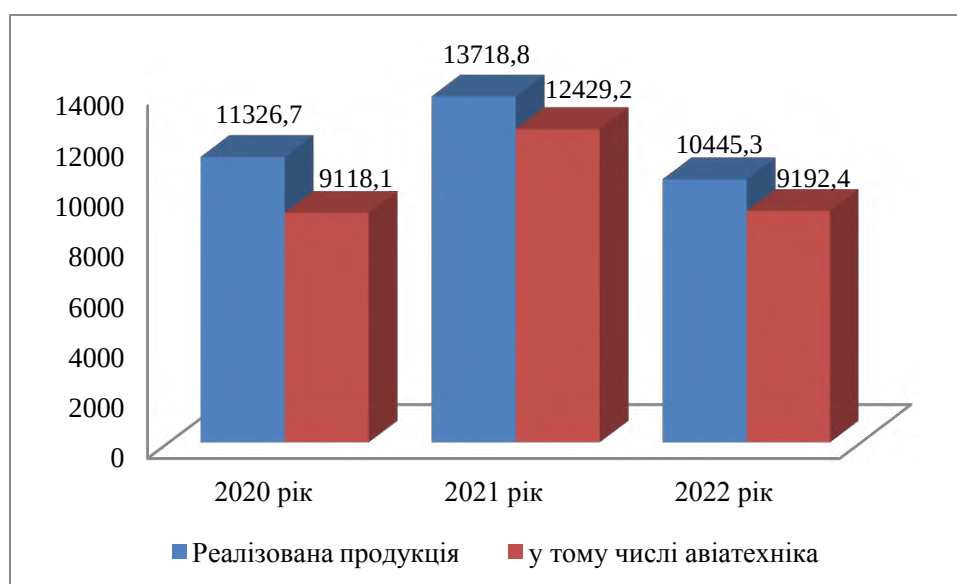


Рис. 2.4 Динаміка реалізації продукції, робіт та послуг
ПАТ «Мотор Січ» 2020-2022 роках, млн. грн.

Як бачимо, обсяг реалізованої підприємством продукції в 2021 році збільшився порівняно з 2020 роком на 2392,1 млн. грн. або на 21,1%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком, навпаки, знизився на 3273,5 млн. грн. або на 23,9%. Обсяги реалізації авіатехніки у 2021 році збільшились порівняно з 2020 роком на 3311,1 млн. грн. або на 36,3%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – знизились на 3299,8 млн. грн. або на 26,1%.

На зниження обсягів реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ» в 2022 році вплинула ситуація у країні внаслідок військової агресії Російської Федерації в Україні та початком бойових дій 24 лютого 2022 року. Ці дії призвели до людських жертв, значного переміщення населення, пошкодження інфраструктури, введення Національним банком України певних адміністративних обмежень на операції з конвертації валюти та платежів за кордон та загалом значного порушення економічної діяльності в Україні. Це негативно вплинуло на політичне та бізнес-середовище в Україні, у тому числі на здатність підприємства продовжувати свою діяльність у звичайному режимі.

Проведемо аналіз основних показників обсягів діяльності ПАТ «Мотор Січ» за даними Звітів про фінансові результати (Звітів про сукупний дохід) за 2020-2022 роки (Додатки Б, Д, Ж) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2022 роки

Показники	2020 р., млн. грн.	2021 р., млн. грн.	2022 р., млн. грн.	Зміна абсолютна (+,-)		Зміна відносна, %	
				2021- 2020	2022- 2021	2021- 2020	2022- 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11326,7	13718,8	10445,3	+2392,1	-3273,5	21,1	-23,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7149,8	9201,1	6760,3	+2051,3	-2440,8	28,7	-26,5
Валовий прибуток	4176,9	4517,7	3685,0	+340,8	-832,7	8,2	-18,4
Інші операційні доходи	790,7	724,6	1533,9	-66,1	+809,3	-8,4	111,7
Адміністративні витрати	1214,9	1591,1	1334,8	+376,2	-256,3	31,0	-16,1
Витрати на збут	398,7	785,6	491,2	+386,9	-294,4	97,0	-37,5
Інші операційні витрати	1594,4	1575,9	2567,9	-18,5	+992	-1,2	62,9
Дохід від участі в капіталі	0,4	1,4	2,3	+1	+0,9	250,0	64,3
Інші фінансові доходи	2,3	0,2	0,2	-2,1	0	-91,3	0,0
Інші доходи	12,5	88,1	1,4	+75,6	-86,7	604,8	-98,4

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові витрати	738,4	265,8	301,1	-472,6	+35,3	-64,0	13,3
Витрати від участі в капіталі	1,0	1,1	10,7	+0,1	+9,6	10,0	872,7
Інші витрати	44,3	1,5	892,4	-42,8	+890,9	-96,6	59393,3
Чистий прибуток (збиток)	636,7	458,3	(429,4)	-178,4	-887,7	-28,0	-193,7

За даними таблиці 2.2 зобразимо графічно динаміку чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції, а також валового прибутку ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2022 роки наведемо (рис. 2.5).

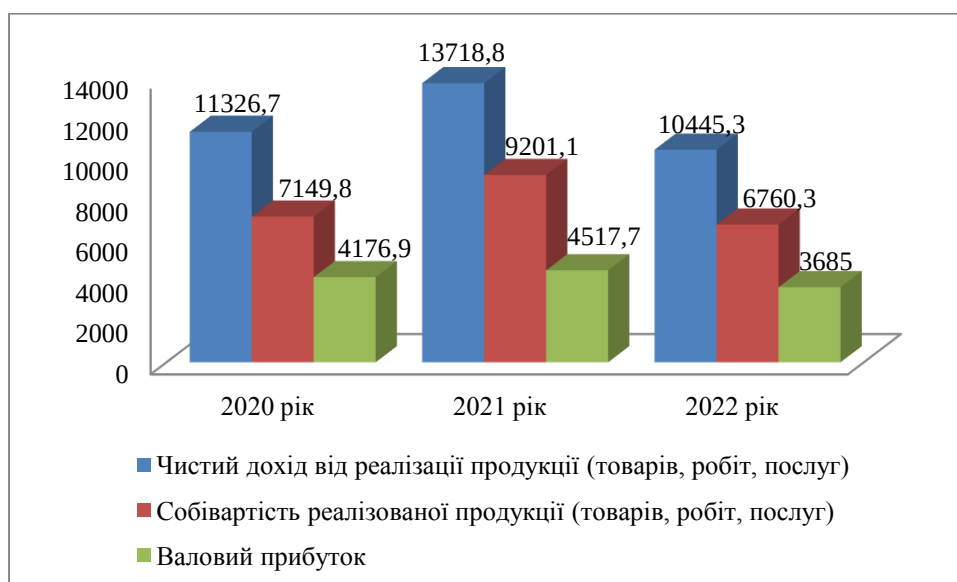


Рис. 2.5 Динаміка показників діяльності ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2022 роки, млн. грн.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Мотор Січ» збільшився в 2021 році порівняно з 2020 роком на 2392,1 млн. грн. або на 21,1%, а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком, навпаки, знизився на 3273,5 млн. грн. або на 23,9%. На зниження обсягів реалізації продукції підприємство вплинуло розірвання договорів з китайськими партнерами.

Собівартість реалізованої підприємством продукції (товарів, робіт,

послуг) збільшилась в 2021 році порівняно з 2020 роком на 2051,3 млн. грн. або на 28,7%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – знизилась на 2440,8 млн. грн. або на 26,5%.

Валовий прибуток в 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 340,8 млн. грн. або на 8,2%, а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком – знизився на 832,7 млн. грн. або на 18,4%. На зниження валового прибутку підприємства в 2022 році вплинуло зниження чистого доходу від реалізації продукції. Це є негативним для підприємства.

Інші операційні доходи ПАТ «Мотор Січ» в 2021 році порівняно з 2020 роком зменшились на 66,1 млн. грн. або на 8,4%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – збільшились на 809,3 млн. грн. або на 111,7%. Скорочення в 2021 році інших операційних доходів підприємства є наслідком розірвання довгострокового договору оренди активів, згідно якого досліджуване підприємство отримувало орендні платежі за частину обладнання, яке здавались в оренду.

Адміністративні витрати в 2021 році порівняно з попереднім роком збільшились на 376,2 млн. грн. або на 31%, а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком – зменшились на 256,3 млн. грн. або на 16,1%.

Витрати на збут в 2021 році порівняно з 2020 роком збільшились на 386,9 млн. грн. або на 97%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – зменшились на 294,4 млн. грн. або 37,5%.

Інші операційні витрати ПАТ «Мотор Січ» в 2021 році знизилась порівняно з 2020 роком на 18,5 млн. грн. або на 1,2%, а в 2022 році порівняно з попереднім роком – збільшились на 992 млн. грн. або на 62,9%.

Доход від участі в капіталі підприємства збільшився в 2021 році порівняно з 2020 роком на 1 млн. грн. або на 250%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – на 0,9 млн. грн. або на 64,3%.

Інші доходи підприємства збільшились в 2021 році порівняно з 2020 роком на 75,6 млн. грн. або на 604,8%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – зменшились на 86,7 млн. грн. або на 98,4%.

Фінансові витрати ПАТ «Мотор Січ» знизились в 2021 році в порівнянні з попереднім роком на 472,6 млн. грн. або на 64%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – зросли на 35,5 млн. грн. або на 13,3%.

Витрати від участі в капіталі збільшились в 2021 році порівняно з 2020 роком на 0,1 млн. грн. або на 10%, а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком – на 9,6 млн. грн. або на 872,7%.

Інші витрати підприємства в 2021 році зменшились порівняно з попереднім роком на 42,8 млн. грн. або на 96,6%, а в 2022 році в порівнянні з 2021 роком – збільшились на 890,9 млн. грн.

Описані тенденції в динаміці та структурі доходів та витрат підприємства призвели до скорочення чистого прибутку. В 2021 році він знизився порівняно з 2020 роком на 178,4 млн. грн. або на 28%. Скорочення прибутку підприємства безперечно є негативним явищем, що викликано низкою несприятливих тенденцій: зростання собівартості продукції, внаслідок збільшення змінних витрат на одиницю продукції, розірвання договорів на поставку продукції, розірвання договорів операційної оренди активів підприємства. В 2022 році підприємством був отриманий збиток в розмірі 429,4 млн. грн. Зниження розміру чистого прибутку, а також отримання збитків, є негативним результатом діяльності підприємства.

Отже, ПАТ «Мотор Січ», яке є одним із провідних підприємств в світі з розробки та виробництва сучасних авіаційних двигунів, має чітко сплановану та організовану структуру управління, яка забезпечує підприємству безперервне та ефективне функціонування. На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що на підприємстві прослідковується негативна тенденція до скорочення обсягів реалізації та отримання збитків в 2022 році. Це є негативною тенденцією в діяльності підприємства. Зниження обсягів реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ» пояснюється розірванням договорів з китайськими партнерами.

2.2 Оцінка організації праці на підприємстві

Оцінка організації праці на підприємстві має важливе значення при плануванні економічного та соціального розвитку підприємств, оскільки саме дані показники прямо впливають на кінцеві результати діяльності підприємства.

Персонал є основним ресурсом ПАТ «Мотор Січ». Він складається з окремих працівників, які об'єднуються певним чином і діють цілеспрямовано для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Від персоналу підприємства повністю залежить якість процесу обслуговування клієнтів підприємства. Тут важливу роль відіграють професійна майстерність працівника, його особиста культура, терпіння, такт, а також зацікавленість у результатах своєї праці.

Мета кадрової політики ПАТ «Мотор Січ» – зберегти та додатково залучити висококваліфіковані кадри.

Завданнями кадрової політики ПАТ «Мотор Січ» є:

- надання працівникам реальних можливостей для професійного розвитку;
- забезпечення конкурентоспроможної оплати праці;
- створення умов для службового зростання;
- забезпечення сприятливих і безпечних умов праці;
- забезпечення соціального захисту працівників, у тому числі після виходу на пенсію.

Трудовий колектив ПАТ «Мотор Січ» складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством.

Працівники ПАТ «Мотор Січ» працюють сумлінно та чесно, дотримуються дисципліни праці, своєчасно і точно виконують розпорядження власника, а також додержуються технологічної дисципліни, вимог з охорони

праці.

Організація оплати праці на ПАТ «Мотор Січ» спрямована на винагороду працівника за працю залежно від складності й умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей, результатів праці робітника, господарської діяльності структурного підрозділу, у якому він безпосередньо працює, і підприємства в цілому.

Працівники, які поступають на роботу, приймаються з випробувальним строком. По закінченню випробувального строку адміністрацією приймається рішення про професійну придатність працівника для подальшої трудової діяльності на підприємстві. Трудовий договір укладається в письмовій формі із зазначенням трудової функції (посади), місця роботи, розміру оплати, умов праці, строку випробування, якщо його встановлено.

В основі угоди між працівниками та підприємством лежить трудовий договір, згідно з яким працівник зобов'язується виконувати роботу за фахом, кваліфікацією або посадою з дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку.

При влаштуванні на роботу адміністрація ПАТ «Мотор Січ» ознайомлює працівника з дорученою роботою згідно з посадовими інструкціями, умовами й оплатою праці, роз'яснює його права та обов'язки, ознайомлює з колективним договором, а також проводить інструктаж з техніки безпеки та інших правил з охорони праці, згідно з затвердженими інструкціями по професіях і роботах. При оформленні на роботу з шкідливими умовами праці, працівника знайомлять з існуванням цих умов і пільг під підпис.

З працівниками, які досягли 18 років та займають посади чи виконують роботи, прямо пов'язані зі зберіганням, обробкою, відпуском, перевезенням або застосуванням у процесі виробництва продукції переданих матеріальних цінностей, укладаються письмові угоди про повну матеріальну відповідальність.

Переведення на іншу роботу регулюється законодавством про працю й допускається лише за згоди працівника.

Не вважається переведенням на іншу роботу переміщення його на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ, доручення роботи на іншому, кваліфікації або посади, що обумовлено трудовим договором. Таке переміщення в інтересах працедавця можуть здійснюватися і без згоди працівника.

Адміністрація немає права перемашувати працівника на роботу, протипоказану йому за станом здоров'я. Переведення здійснюються наказами по підприємству з дотриманням законодавства.

Припинення трудового договору працівників здійснюється наказом адміністрації ПАТ «Мотор Січ», за винятком посадових осіб, призначених засновниками.

Підставою для припинення трудового договору є:

- угода сторін;
- закінчення строку договору;
- призив або вступ працівника до військової служби;
- розірвання трудового договору з ініціативи працівника, адміністрації;
- звільнення по переведенню на інше підприємство за згоди працівника або перехід на виборну посаду;
- обставини, передбачені контрактом.

Зміна підпорядкованості підприємства не припиняє дій трудового договору.

В день звільнення адміністрація зобов'язана видати працівнику його трудову книжку з внесеними до неї записом про звільнення й здійснити з ним остаточний розрахунок. Записи про причини звільнення до трудової книжки мають бути внесені у точній відповідності до формулювання чинного законодавства й з посиланням на відповідну статтю КЗПП, пункт Закону. Днем звільнення вважається останнім днем роботи працівника.

Керівництво ПАТ «Мотор Січ» схильне до стабільності чисельності працівників. В зв'язку з цим, в організації велика увага приділяється своєчасній

виплаті заробітної плати, мотивації, матеріальному заохоченню, сприянню позитивному психологічному клімату в колективі.

Ефективна робота ПАТ «Мотор Січ» забезпечується наявністю персоналу достатньої кількості та якості. Відповідно до чинного законодавства, підприємства самі визначають чисельність робітників, їх професійний та кваліфікаційний склад.

На підприємстві ПАТ «Мотор Січ» рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на певній посаді. Відрізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (спеціалістів вищої кваліфікації, спеціалістів середньої кваліфікації, спеціалістів-практиків.

За рівнем кваліфікації робітники розподіляються на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані та малокваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи та мають неоднакову професійну підготовку.

Розглянемо структуру персоналу ПАТ «Мотор Січ» за рівнем кваліфікації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура персоналу ПАТ «Мотор Січ» за рівнем кваліфікації

Категорії працівників	Високо-кваліфіковані	Кваліфіковані	Мало-кваліфіковані
Управлінський персонал	+		
Фахівці		+	
Робітники		+	

Провівши аналіз структури працівників ПАТ «Мотор Січ» за рівнем кваліфікації, можна зробити висновок про те, що на підприємстві працюють переважно кваліфіковані спеціалісти. Малокваліфікованого персоналу на підприємстві немає.

Якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей та недоліків, то вони не

можуть повною мірою скористатися послугами фахівців-кадровиків.

Структура персоналу ПАТ «Мотор Січ» за освітою наведена на рис. 2.6.

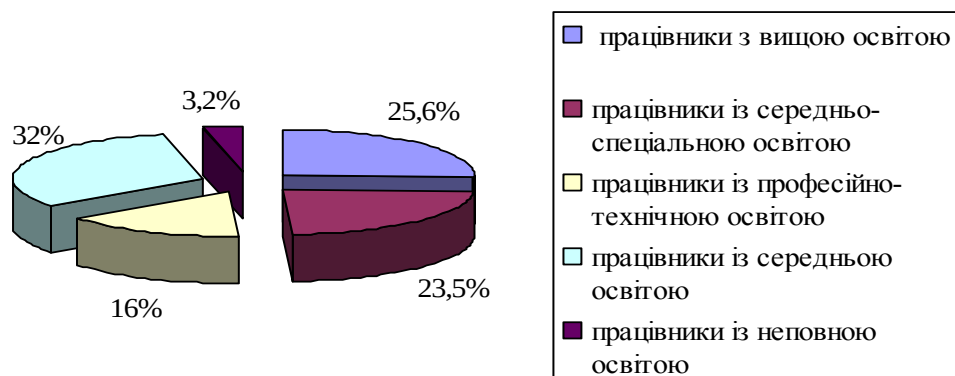


Рис. 2.6 Структура персоналу ПАТ «Мотор Січ» за освітою

Як бачимо, найбільшу частку у структурі персоналу підприємства за освітою займають ті, що мають середню освіту (32%) та вищу освіту (25,6%), а найменшу – працівники із неповною освітою (3,2%).

Структура персоналу підприємства за віком наведена на рис. 2.7.

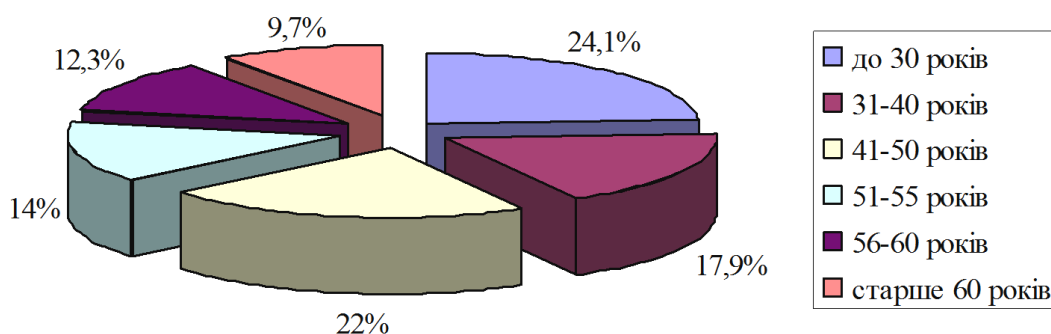


Рис. 2.7 Структура персоналу ПАТ «Мотор Січ» за віком

Отже, найбільшу частку за віковою структурою персоналу підприємства займають працівники віком до 30 років (24,1%), а також від 41 до 50 років (22%), а найменшу – віком від 51 до 55 років (14,0%).

Система підбору персоналу ПАТ «Мотор Січ» включає конкурсний відбір, психологічне тестування з метою об'єктивної оцінки інтелектуально-психологічного потенціалу людини, співбесіда кандидатів з керівниками

підрозділів, а також проходження іспитового терміну.

Під час добору персоналу до ПАТ «Мотор Січ» перевагу надають кандидатам, які володіють відповідними знаннями, відповідають кваліфікаційним вимогам, мають досвід роботи за спеціальністю та професійні досягнення.

При підборі персоналу до ПАТ «Мотор Січ» широко використовується метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.). Як додаток до цього методу використовується відгук з попереднього місця роботи кандидата на посаду, встановлюють випробувальний строк і дістають об'єктивну оцінку про його діяльність.

На підприємстві діє довгострокова програма «Персонал», що включає спектр заходів по підвищенню кваліфікації, росту професій та забезпечує гарну динаміку кадрової політики.

ПАТ «Мотор Січ» забезпечує працівників належними умовами праці та життя. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної сфери.

Періодичність професійного навчання для керівників ПАТ «Мотор Січ» становить 5 роки, для продавців – 3 роки.

В табл. 2.4 наведені види навчання, які можуть пройти працівники ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.4

Види навчання персоналу ПАТ «Мотор Січ»

Професійне навчання	Підвищення кваліфікації
Первинна підготовка	Короткострокові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для працівників
Перепідготовка та навчання суміжним професіям	Навчальні тренінги
Підвищення кваліфікації	Навчально-практичні семінари

Навчання і контроль здійснюється за допомогою таких сучасних методів як: електронні тести, автоіспити, охорона праці, бухгалтерський облік, Дистанційне навчання продуктам Microsoft від THOMSON NETg, Excel, Project, Power Point, Outlook.

Мотивація персоналу займає одне з центральних місць у системі організації праці на підприємстві. Мотивація є важливим фактором підвищення продуктивності праці персоналу ПАТ «Мотор Січ», а також покращення всіх економічних показників діяльності підприємства.

Матеріальна мотивація позитивно впливає на реальну заробітну плату, що обчислюється у вигляді кількості благ, споживчих товарів і послуг, які можливо за неї придбати. Матеріальна мотивація має різні методи для різних груп працівників ПАТ «Мотор Січ». Це пов'язано із різними засобами оцінки результатів праці та її продуктивності.

Важливе місце в системі матеріального стимулювання персоналу ПАТ «Мотор Січ» займають виплати премій та винагород. Премія виплачується за виконання конкретних завдань, поставлених перед працівниками, з урахуванням кінцевих результатів роботи підприємства та його структурних підрозділів у відсотках до посадового окладу.

Обчислення виконання показників преміювання виконується на основі виконання плану обсягів перевезень та доходів від перевезень пасажирів, за не перевищення плану витрат в основній діяльності підприємства і здійснюється наростаючим підсумком з початку року, інших показників – за місяць.

Розмір виплати винагороди за вислугу років на ПАТ «Мотор Січ» наведені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Розмір виплати винагороди за вислугу років на ПАТ «Мотор Січ»

Стаж роботи	Розмір щомісячної винагороди за вислугу років у % до місячної тарифної ставки, посадового окладу
Від 3 до 5 років	10
Від 5 до 10 років	15
Від 10 до 15 років	20
Від 15 до 20 років	25
Від 20 до 25 років	30

Винагорода за вислугу років виплачується на ПАТ «Мотор Січ» щомісячно разом із заробітною платою відповідного місяця у відсотках до місячної тарифної ставки, посадового окладу і залежить від безперервного стажу роботи на підприємстві.

Винагорода за вислугу років виплачується працівникам підприємства, оформленим на постійну роботу по строковому трудовому договору або на тимчасову роботу, але пропрацювавши не менше одного року.

Крім того, на ПАТ «Мотор Січ» здійснюється виплата матеріальних допомог працівникам, що їх потребують. З кожним роком на підприємстві виплати по матеріальній допомозі збільшуються, що служить заохочуючим фактором для працівників, і є фактором, що посилює бажання працювати саме на цьому підприємстві. При подальшій роботі керівництва у даному напрямку будуть посилюватися результати та ефективність праці зростатиме.

На ПАТ «Мотор Січ» приділяється помітна увага також й нематеріальному стимулюванню. Керівництво підприємства займається вивченням їх впливовості і можливих сторін впровадження в майбутньому.

Адміністрація ПАТ «Мотор Січ» проявляє турботу про персонал. Як правило, на підприємстві немає кадрових скорочень. Працівників, крім заробітної плати, приваблюють пільги підприємства.

Таким чином, персонал ПАТ «Мотор Січ» відіграє досить важливу роль в управлінні підприємством та ефективному його функціонуванні. Ефективне використання персоналу сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції підприємства.

2.3 Аналіз витрат на оплату праці на підприємстві

ПАТ «Мотор Січ» самостійно встановлює форми та системи оплати праці, розмір заробітної плати, а також інших видів винагороди працівників, відповідно до чинного законодавства України. Соціальні та трудові права

працівників гарантуються чинним законодавством України.

ПАТ «Мотор Січ» займає лідируючі позиції серед споріднених підприємств за рівнем оплати праці.

Оплата праці на ПАТ «Мотор Січ» здійснюється згідно з його Статутом та КЗпП України [12].

Механізм формування фонду оплати праці, умови його регулювання, штатні розклади, посадові оклади, форми і системи оплати праці працівників встановлює рада директорів суспільства за узгодженням з профспілковим комітетом.

Оплата праці, преміювання і додаткове стимулювання працівників відбувається в межах кошторису фонду оплати праці на основі затверджених у встановленому порядку положень.

Відповідно до замовлень на виробництво продукції і установленням виробничих завдань структурними підрозділами з обсягу, якості і сортаменту продукції здійснювалися зміни в системах оплати праці й у показниках преміювання.

Підрядно-преміальна система оплати праці діяла в цехах і на ділянках, забезпечених матеріальними й енергетичними ресурсами.

Заробітна плата працівникам ПАТ «Мотор Січ» завжди виплачується абсолютно прозоро, з перерахуванням до бюджету всіх податків та зборів. Тому зростання заробітної плати на ПАТ «Мотор Січ» є вагомою підтримкою міста та країни.

Система доплат розробляється радою директорів підприємства за узгодженням з профспілковим комітетом і передбачає заохочення працівників підприємства за досягнення високих кінцевих результатів у його роботі та його підрозділів в межах фонду оплати праці.

Погодинна заробітна плата працівникам нараховується пропорційно відпрацьованому часу, відповідно до встановленого порядку на підприємстві та діючим законодавством.

Всім працівникам підприємства щомісячно, але не пізніше, ніж за два дні

до початку виплати заробітної плати видаються зведення за розрахунком заробітної плати.

Заробітна плата виплачується не рідше два раз на місяць: до 15 і 30 чисел, але не пізніше, ніж через 16 календарних днів причому перша її виплата відбувається в розмірі, виходячи з фінансового достатку підприємства.

В цілях підвищення зацікавленості робітників, фахівців і службовців в результатах своєї праці, підвищення ролі керівників і профспілкових комітетів підрозділів у вирішенні питань оплати праці і матеріального стимулювання керівникам підрозділів за узгодженням з профкомами підрозділів надається право встановлювати працівникам за конкретні завдання за результатами праці розмір доплати з фонду оплати праці у відсотках до тарифної ставки (посадовому окладу) за відпрацьований час але не більш місячної тарифної ставки (окладу).

На підприємстві розроблені та діють преміальні положення.

ПАТ «Мотор Січ» здійснює різноманітні види допомоги ветеранам ВВВ та праці, інвалідам, непрацюючим пенсіонерам підприємства, малозабезпеченим та багатодітним сім'ям.

Динаміка середньорічної заробітної плати працівників ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2022 роки наведена у таблиці 2.6. та на рис. 2.8.

Таблиця 2.6

**Динаміка середньорічної заробітної плати працівників ПАТ «Мотор Січ»
за 2020-2022 роки (грн.)**

Середня заробітна плата	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				Абсолютне (+,-)	Відносне, %
- одного працівника, всього	12240	12890	13170	+930	7,6
- одного працівника промислово-виробничого персоналу	13410	13520	13615	+205	1,5

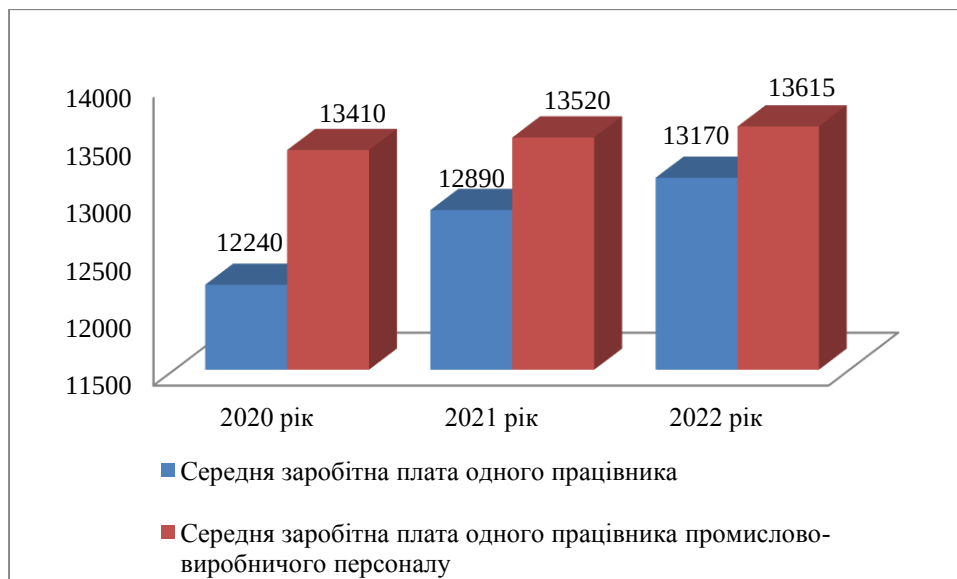


Рис. 2.8 Динаміка середньорічної заробітної плати працівників ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2022 роки, грн.

Як бачимо з наведених даних, заробітна плата працівників ПАТ «Мотор Січ» протягом аналізованого періоду має тенденцію до зростання (з 12240 грн. у 2020 році до 13170 грн. у 2022 році).

Таким чином, ПАТ «Мотор Січ» щороку зростає заробітна плата працівників в темпах, що випереджають рівень інфляції, на основі підвищення продуктивності праці, а також за наявності засобів на підприємстві.

На підприємстві заробітна плата складається з основного та додаткового фонду оплати праці.

Проведемо аналіз фонду заробітної плати підприємства ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2022 роки (табл. 2.7).

Як видно з таблиці 2.7, загальний фонд оплати праці працівників ПАТ «Мотор Січ» в 2022 році зменшився порівняно з 2020 роком на 1913,5 тис. грн., або на 75,6%. На це вплинуло скорочення чисельності працівників підприємства внаслідок зниження обсягів реалізації продукції підприємства.

Таблиця 2.7

**Аналіз складу фонду оплати праці на ПАТ «Мотор Січ»
за 2020-2022 роки**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				Абсолютне (+,-)	Відносне, %
Фонд оплати праці, млн. грн., в т.ч.	2532,2	3126,7	618,7	-1913,5	-75,6
- фонд основної оплати праці, млн. грн.	1914,3	2579,5	523,4	-1390,9	-72,7
- фонд додаткової оплати праці, млн. грн.	617,9	547,2	95,3	-522,6	-85,6

Фонд основної оплати праці в 2022 році зменшився порівняно з 2020 роком на 1390,9 тис. грн., або на 72,7%, а фонд додаткової оплати праці – на 522,6 тис. грн., або на 85,6%.

Проведемо аналіз структури фонду оплати праці ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2022 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз структури фонду оплати праці ПАТ «Мотор Січ» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Зміна структури, 2022 р. від 2020 р., %
	млн. грн.	Питома вага, %	млн. грн.	Питома вага, %	млн. грн.	Питома вага, %	
Фонд основної оплати	1914,3	75,6	2579,5	82,5	523,4	84,6	+9,0
Фонд додаткової оплати праці	617,9	24,4	547,2	17,5	95,3	15,4	-9,0
Разом	2532,2	100,0	3126,7	100,0	618,7	100,0	-

Як бачимо, питома вага фонду додаткової оплати праці всіх працівників ПАТ «Мотор Січ» в загальному фонді оплати праці у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 9%, в той час, питома вага фонду основної заробітної плати – збільшилась на 9%.

Виходячи з даних таблиці можна сказати, що основна заробітна плата займає найбільшу питому вагу в загальному фонді оплати праці.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження можна дійти до висновку, що досліджуване підприємство ПАТ «Мотор Січ» є провідним підприємством України, що займається виготовленням стратегічно важливої продукції.

Досліджуваний період (2020-2022 роки) був складним для розвитку підприємства, оскільки після подій 2014 року ПАТ «Мотор Січ» втратило стратегічно важливий ринок збуту власної продукції на території Російської Федерації. Спробою керівництва компанії стабілізувати становище підприємства був пошук іноземних інвесторів. Проте спроба реалізувати компанію китайськими інвесторам була невдалою. Оцінка основних показників діяльності підприємства свідчить про зменшення ефективності його функціонування.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось скорочення обсягів реалізації продукції, зростання собівартості продукції та як наслідок зменшення чистого прибутку підприємства, а також отримання в 2022 році збитку. Основними причинами зниження прибутку ПАТ «Мотор Січ» та отримання збитку в 2022 році є значне скорочення обсягів реалізації продукції, а також скорочення обсягів інших операційних доходів, внаслідок розірвання договору оренди.

Для покращення у майбутньому показників діяльності ПАТ «Мотор Січ» необхідним є заходи щодо удосконалення організації праці, що дозволять збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції та призведуть до зростання прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Напрями удосконалення організації праці на підприємстві

Важливим напрямом забезпечення раціонального використання трудових ресурсів, зменшення витрат на виробництві є доцільно побудована організація праці на всіх рівнях управління [31, с. 106].

Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого підприємства [5, с. 195].

Удосконалення організації праці на підприємстві є одним із резервів підвищення ефективності управління персоналом.

На нашу думку, для підвищення ефективності організації праці та її результативності, необхідно залучати працівників до формування мети та прийняття рішень. Коли підлеглі знають всі нюанси та тонкощі своєї роботи, їх порада може бути дуже корисною. До того ж рішення, які розроблені з участю підлеглих, будуть виконуватися ними з більшою точністю, що дасть змогу покращити відносини з персоналом та збільшити ефективність управління.

Розширення функцій працівника припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником, в результаті чого збільшується робочий цикл у кожного працівника, збільшується інтенсивність праці. Однак застосовувати такий метод доцільно тоді, коли багато вільного робочого часу у працівників, а також є їх власне бажання розширити коло своєї діяльності, інакше це може призвести до різкого опору з боку працівників [14, с. 109].

Для удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ» можна запропонувати проводити ротацію персоналу.

Ротація персоналу – це «система управління трудовими рухами всіх категорій персоналу, при цьому з окремими особливостями для кожної з них, протягом трудового життя у формах переведення чи переміщення задля максимального використання трудового потенціалу працівників під час вирішення поточних бізнес-завдань і розвитку нових видів діяльності, у горизонтальному та вертикальному напрямках, незалежно від структурних кордонів підприємства у відповідності до законодавства» [7, с. 180].

Для того, щоб ротація персоналу ПАТ «Мотор Січ» була ефективною, варто дотримуватися таких умов:

- а) ротація персоналу має бути добровільною;
- б) необхідно заздалегідь оповіщати керівника про втрату підлеглого в результаті ротації та про необхідність готувати заміну;
- в) для здійснення ротації персоналу необхідна наявність вакансій, тому має існувати чітко прописаний механізм, що дає змогу за необхідності звільняти робочі місця;
- г) керівництво підприємства має здійснювати підтримку співробітника на новому місці, поділяючи з ним відповідальність за переміщення.

Ротація персоналу є одним із результативних інструментів кадрового менеджменту. Тому застосування ротації персоналу на підприємстві дасть такі переваги:

- а) можливість реалізації програми розвитку персоналу підприємства, оскільки за рахунок послідовної ротації співробітник отримує уявлення про роботу інших підрозділів підприємства, його виробничий цикл, отримує можливість спробувати працювати в іншій сфері діяльності, набути нових знань і навичок;
- б) можливість використання короткострокової ротації персоналу у процесі підготовки кадрового резерву;
- в) можливість утримання цінних співробітників і підвищення їх мотивації, що є ефективним тоді, коли на підприємстві не існує можливості

забезпечити призначення працівника на більш високу посаду або співробітник не бажає обіймати керівну посаду;

г) можливість підготовки співробітників для новостворюваних підрозділів;

д) можливість зниження надлишкової плинності персоналу;

е) максимальне використання трудового потенціалу працівників;

ж) надання гнучкості організаційній структурі, зокрема за рахунок виявлення та усунення дублювання трудових функцій шляхом активного використання практики суміщення, а також забезпечення взаємозамінності співробітників у разі хворіб, відпусток, відряджень тощо [14, с. 109].

Зазначені переваги сприятимуть зростанню продуктивності праці, що сьогодні є одним із пріоритетних напрямів забезпечення сталого економічного розвитку підприємств України.

Також для підвищення ефективності організації праці на ПАТ «Мотор Січ» є використання гнучких графіків праці.

Перевагами гнучкого графіка роботи є такі:

– можливість організовувати свій робочий день на власний розсуд, що дає змогу вирішувати виробничі та особисті проблеми у зручний час;

– необхідність високої самодисципліни та зібраності;

– економія на транспортних витратах і витратах на харчування не вдома;

– підвищення особистої відповідальності;

– можливість безперешкодного поєднання роботи з навчанням, вихованням дітей та саморозвитком. Такий режим роботи не позбавлений і недоліків, до яких належать:

– можливість адаптувати свій графік під власні звички та особливості організму;

– можлива втрата зв'язку з трудовим колективом [1, с. 257].

Проте впровадження гнучкого графіку роботи на ПАТ «Мотор Січ» зацікавить фахівців своєї справи, що бажають працювати у своє задоволення та цінують свій час. Незважаючи на недоліки, застосування гнучких форм

зайнятості на ПАТ «Мотор Січ» призведе, на нашу думку, до більш раціонального використання робочого часу, скорочення кількості запізнень на роботу, зменшення числа нещасних випадків і травм на виробництві, зменшення плинності кадрів та відповідального ставлення персоналу до свого робочого місця. Це, в свою чергу, призведе до підвищення ефективності організації праці на підприємстві.

Покращення умов праці – це одна з найгостріших проблем цього часу. Умови праці є не тільки потребою, але й мотивом, який примушує працювати з певною віддачою, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці та її ефективності. Довгий час праці в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах призводить до того, що людина не вміє та не хоче правильно організовувати своє робоче місце. Правильна організація робочих місць, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці на підприємстві [14, с. 110].

Для покращення умов праці на ПАТ «Мотор Січ» необхідно:

- залучати у виробництво найновітнішу техніку, під час експлуатації якої виключається потенціальна небезпека аварії, пожеж та нещасних випадків;
- розробляти та впроваджувати у виробництво найбільш раціональні технологічні процеси й таку організацію виробництва й праці, яка б усувала небезпечні та шкідливі для здоров'я чинники;
- розробляти заходи, спрямовані на профілактику травматизму, професійних захворювань та підвищення культури виробництва, які гарантують повну безпеку та здорові умови праці.

Напрями удосконалення елементів організації праці на ПАТ «Мотор Січ» наведемо на рис. 3.1.

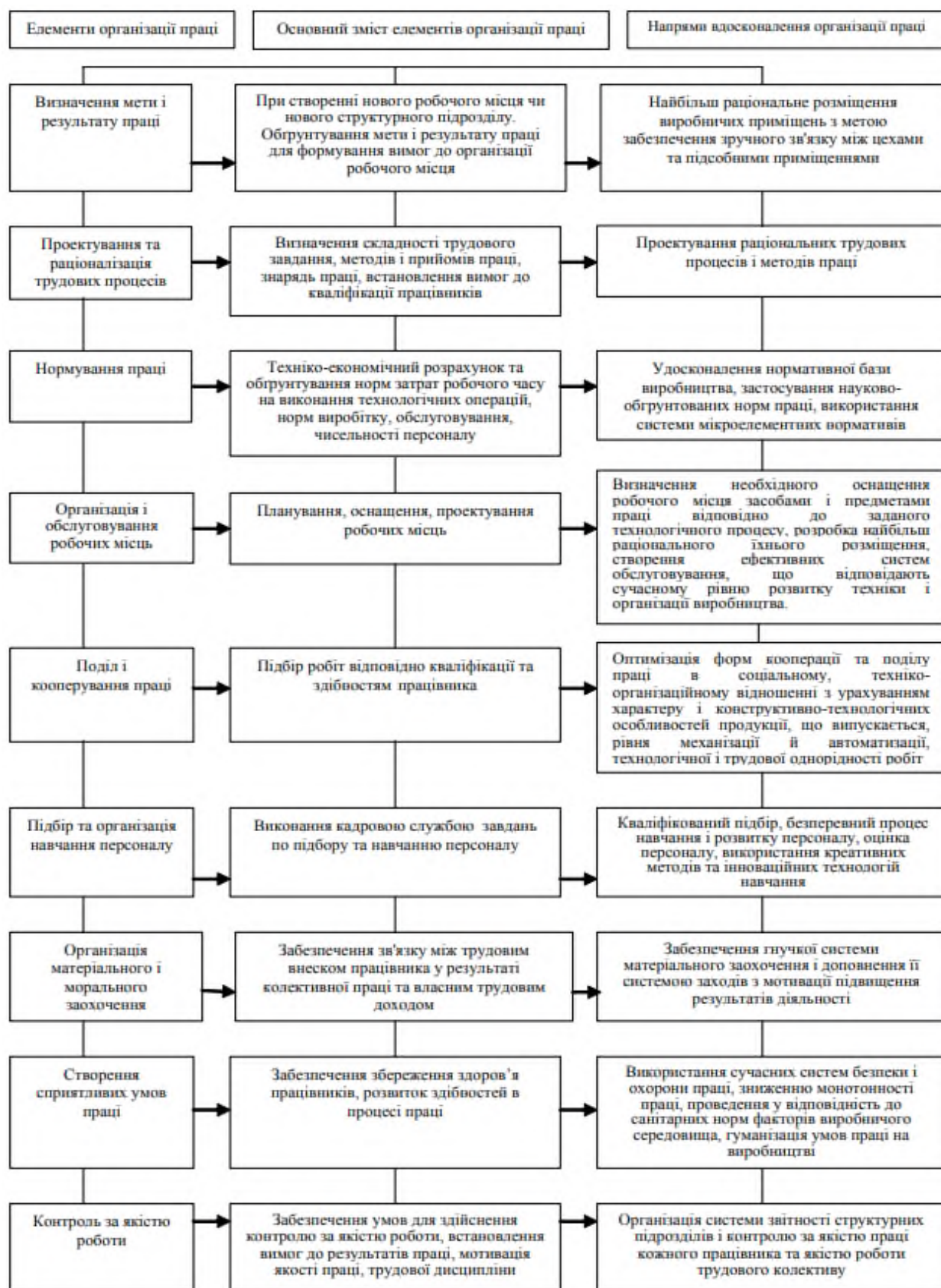


Рис. 3.1 Напрями удосконалення елементів організації праці
на ПАТ «Мотор Січ»

Для реалізації запропонованих напрямків удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ» доцільно створити єдиний кадровий центр, до складу якого необхідно включити відділи кадрів, організації та оплати праці, соціальної роботи, розвитку персоналу. Узгоджена робота кожного з підрозділів даного центру дозволить забезпечити ефективність процесу організації праці на підприємстві.

Практичну організацію праці на підприємстві можна наблизити до рівня наукової, якщо створити в апараті управління ПАТ «Мотор Січ» потужну спеціалізовану службу вдосконалення організації управління і праці з безпосереднім підпорядкуванням її вищому керівництву. Головними завданнями такої служби мають бути:

- підвищення кваліфікації працівників підприємства у галузі організації управління і праці;
- вивчення передового досвіду організації управління і праці;
- постійний моніторинг стану управління та організації праці на підприємстві і в структурних підрозділах, інформування керівників;
- розроблення комплексних планів і окремих заходів щодо підвищення рівня організації управління і праці.

Для проведення науково-дослідної роботи та розробки науково обґрунтованих пропозицій і рекомендацій з удосконалення організацій праці на ПАТ «Мотор Січ» також можна створити лабораторії з наукової організації праці та управління.

Отже, основними напрямками удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ» можуть бути такі: удосконалення розподілу і кооперації праці в колективі, удосконалення організації та обслуговування робочих місць; вивчення і впровадження передових прийомів і методів праці, удосконалення підбору, професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення нормування і стимулювання праці, поліпшення умов праці та ділової робочої атмосфери у колективі, раціоналізація режиму праці та відпочинку, виховання сумлінного ставлення до праці тощо.

3.2 Вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві

ПАТ «Мотор Січ» можна запропонувати запровадити систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації діяльності персоналу. Це можливо шляхом створення служби мотивації персоналу або введення до штатного розкладу посади окремих фахівців, діяльність яких має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і ступеня його використання у трудовому процесі, виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу ПАТ «Мотор Січ» має базуватися на таких чинниках, як система формальних процедур та правилах виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети установи та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в установі, способах їх задоволення, а також значущих цінностях та нормах поведінки.

Ефективна мотивація трудової діяльності персоналу установи повинна виходити з особливостей формування системи мотивації праці, яка формує методологію досягнення цілей та скеровану на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці. Одним із методів вдосконалення формування системи мотивації персоналу підприємства є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. На жаль, на вітчизняних підприємствах ця форма мотивації поки не одержала поширення, але зарубіжні підприємства мають досвід її використання. Це свідчить про необхідність впровадження на вітчизняних підприємствах системи компенсації вільним часом, яка в майбутньому принесе позитивні результати.

Для керівників структурних підрозділів та спеціалістів визначальними мотивами розвитку, крім підвищення заробітної плати, є кар'єрне зростання, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної

свободи, розширення елементів творчості в процесі діяльності. Важливу річ відіграє мотивація внесення в роботу передових ідей, інновацій, що покращує роботу підприємства. Правильна оцінка мотивації персоналу підприємства допоможе усунути чинники, які заважають успішній роботі, допоможе визначити чи підходить працівнику його робота, та чим саме можна мотивувати кожного працівника. Зміна параметрів праці працівників може призвести до значного зростання мотивації.

Для нового сучасного покоління персоналу, перш за все працюючої молоді, важливими є інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності, ніж для попереднього покоління. Зокрема, на перший план висуваються такі аспекти, як самореалізація та саморозвиток (нематеріальна мотивація). Нематеріальне стимулювання персоналу ПАТ «Мотор Січ» може полягати у таких заходах (рис. 3.2).

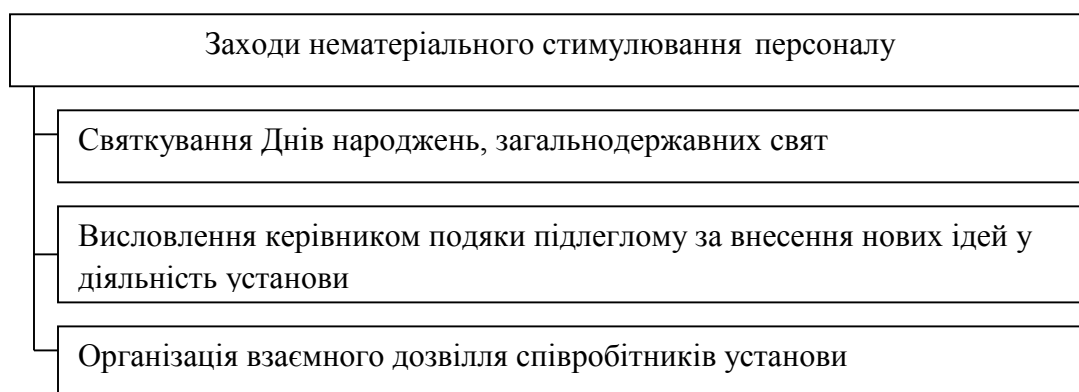


Рис. 3.2 Заходи нематеріального стимулювання персоналу ПАТ «Мотор Січ»

Святкування Днів народжень, загальнодержавних свят дозволить персоналу ПАТ «Мотор Січ» більш повно розкритись та налагодити взаємовідносини в колективі.

Організація взаємного дозвілля співробітників сприяє хорошим відносинам у колективі. Це, в свою чергу, спричиняє бажання ходити на роботу та ефективно її виконувати. При побудові системи мотивації керівнику ПАТ «Мотор Січ» слід пам'ятати, що не можна мотивувати всіх працівників однаково. Це допоможе їм зробити систему мотивації економічно ефективною.

Система нематеріальної мотивації має бути різною не тільки для персоналу різних рівнів, але й враховувати соціальний статус, вік, стать працівника, а також його психологічні особливості. Забезпечити реалізацію мотиваційного менеджменту у ПАТ «Мотор Січ» можна за допомогою спеціальних методів, які ґрунтуються на об'єктивному аналізі ситуації як всередині підприємства, так й на ринку праці.

З цією метою пропонуємо наступну послідовність дій (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Послідовність дій щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту на ПАТ «Мотор Січ»

Розглянемо більш детально наведені на рисунку 3.3 дії щодо вдосконалення мотиваційного менеджменту на ПАТ «Мотор Січ».

1 – спочатку корисно провести навчальний семінар для керівників установи, який присвячено питанням мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу. Створення високої мотивації співробітників на досягнення цілей компанії – це завдання всіх керівників, а не тільки директора або менеджера по персоналу. Тому директор підприємства повинен бути ознайомлений з основними теоретичними концепціями та практичними підходами щодо мотивації персоналу, щоб усвідомлено застосовувати їх у своїй повсякденній діяльності. На такому семінарі можуть бути розглянуті наступні питання: класичні та сучасні теорії мотивації, методи діагностики трудової мотивації, види та форми стимулювання праці, скільки потрібно платити працівнику, принципи та методи формування постійної й перемінної частин оплати праці, розробка соціального пакету, що мотивує оцінка персоналу й інші.

Головна мета семінару – мобілізувати та настроїти управлінську команду на активну й плідну роботу. Без особистої участі керівників впровадження нової системи мотивацій буде проходити неефективно.

2 – необхідно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці персоналу підприємства. Даний етап виконується з метою з'ясування сформованої ситуації усередині підприємства та аналізу реальних причин низької мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій та вимог керівників. В ході діагностики проводиться аналіз суміжних областей, таких, як особливості організаційної культури компанії, особливості робочих місць і умов праці. Основні методи діагностики: робота з документами, інтерв'ю з керівниками та співробітниками. Для цього краще запросити консультанта по керуванню, який може виконати незалежний та кваліфікований аналіз проблем, пов'язаних з мотивацією та стимулюванням праці.

3 – необхідно провести діагностику та аналіз структури трудової мотивації персоналу установи. На даному етапі проводиться письмове опитування працівників за допомогою спеціального запитальника з наступною

обробкою отриманої інформації. В результаті опитування ми одержуємо дані про типи мотивації індивідуально для кожного працівника й загальну картину по всій організації (підрозділу). Без цього не можна розробити оптимальні види й форми стимулювання, які б дійсно змусили людей працювати по-новому та виконувати вимоги керівництва. З багаторічної практики керування персоналом і результатів спеціальних досліджень відомі різноманітні типи мотивації працівників, які в тому або іншому співвідношенні присутні в кожній людині. Знання цих типів необхідно для того, щоб підібрати до кожного працівника або групи працівників спеціальні стимули й форми стимулювання, що якнайкраще орієнтують їх на дотримання стандартів діяльності й досягнення цілей компанії.

4 – необхідно вивчити особливості існуючої системи оплати праці. На даному етапі проводиться аналіз усієї доступної інформації для визначення оптимального розміру оплати праці працівників. При цьому враховуються існуюча практика, можливості підприємства, ціни регіонального ринку праці, запити працівників, соціологічні шкали зарплати. Для ухвалення рішення про розміри оплати праці проводиться аналіз особливостей працівників (їх кваліфікації та трудової мотивації), аналіз особливостей роботи (види виконуваних робіт, службові функції та обов'язки, показники та нормативи, умови праці).

5 – проводиться розробка та обґрунтування постійної частини заробітної плати. На даному етапі визначаються або коректуються шкали посадових окладів, нормативні показники результатів, визначаються кваліфікаційні надбавки й доплати за особливі умови праці. Для розробки шкал посадових окладів можуть використовуватися різні методи, такі, як ранжирування й класифікація робіт, пофакторне порівняння, оцінка по пунктах (рейтингу).

6 – проводиться розробка змінної частини заробітної плати. На даному етапі аналізуються можливості використання в організації різних видів премій, таких, як премія з індивідуальних результатів, премія за внесок у роботу підрозділу, цільова премія, премія із загальних результатів роботи установи.

7 – виконується аналіз та обґрунтування соціального пакету. На цьому етапі виробляються принципи розподілу соціального пакета (зрівняльний, по стажу роботи, ієрархічний), визначаються його склад та грошова оцінка для різних категорій працівників установи.

8 – розробляються негрошові види та форми стимулювання. На даному етапі виробляються різноманітні стимули (натуральні, моральні, організаційні, патерналістські й ін.) з урахуванням специфіки установи, вимог її керівників, особливостей працівників і робочих місць, організаційної культури підприємства, досвіду інших підприємств. Розроблені стимули «прив'язуються» до конкретних посадових позицій, категорій персоналу, окремих працівників та застосовуються в різних формах (випереджальній та підкріплювальній, колективній та індивідуальній, позитивній та негативній, безпосередній, поточній та перспективній, загальній, еталонній та змагальній).

Без використання та впровадження негрошових стимулів будь-яка програма стимулювання персоналу буде однобокою та малоефективною. Якщо послідовно, планомірно та методично пройти усі зазначені етапи розробки, ми одержимо дійсно обґрунтовану програму стимулювання, максимально пристосовану до специфіки досліджуваної установи.

Із такою програмою будуть дуже високі шанси на успішне впровадження.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість такої мотивації полягає в тому, що розбіжності в навантаженні працівників, які зумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки не набула поширення у практиці українських установ, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність упровадження системи компенсації вільним часом на установах цих країн.

Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) надає

можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком.

Для з'ясування найбільш дієвих заходів нематеріального стимулювання праці у ПАТ «Мотор Січ» було проведено опитування серед персоналу згідно до розробленої анкети, яка є анонімною (Додаток 3).

Опитування проводилось за ланками персоналу: керівники та персонал. Метою даного опитування є виявлення найбільш важливих для персоналу ПАТ «Мотор Січ» методів нематеріального стимулювання праці.

Анкета складається з 8 питань, згідно до яких було з'ясовано, які методи нематеріального стимулювання праці є найбільш важливими для персоналу ПАТ «Мотор Січ».

Розглянемо результати обробки анкет. 68% керівників ПАТ «Мотор Січ» влаштовує розмір їх заробітної плати. Це й не дивно, оскільки, як відомо, оплата праці керівників установи завжди є вищою, ніж зарплата інших працівників. Тільки 3,2% серед опитаних працівників влаштовує розмір їх зарплати. Щодо оцінки діючої на підприємстві системи стимулювання праці, то 52,5% керівників та лише 8,5% працівників вважають наявну систему мотивації праці ефективною. Отже, можна зробити висновок про те, що наявна на підприємстві система мотивації праці повинна бути вдосконаленою.

71% серед опитаних керівників та 64,5% працівників ПАТ «Мотор Січ» вважають, що заходи нематеріального стимулювання праці є важливими для них. Це вказує на те, що заходи нематеріального стимулювання праці справляють значний вплив на результативність праці персоналу установи.

Згідно до проведеного анкетування, 34,8% керівників та 1,3% працівників ПАТ «Мотор Січ» згодні 1 місяць на рік залишитись без надбавки до зарплати. Отже, можна зробити висновок, що третину керівників ПАТ «Мотор Січ» 1 раз на рік можна залишити без надбавки до зарплати, а зекономлені кошти направити на проведення семінару з мотивації праці.

Для проведення семінару з мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ» можна запропонувати звернутись до послуг рекрутингового агентства «Навігатор»,

фахівці якого зможуть провести семінар на тему: «Як виміряти мотивацію співробітників та керувати нею в інтересах підприємства».

До програми семінару входить:

Частина 1: Мотивація співробітників (тренінг). Основні поняття про структуру мотивів та механізмі мотивації:

- потреба, домагання і очікування, стимул і мотив, схема механізму мотивацію;
- класифікація груп потреб особистості і методики її оцінки;
- практичне розв'язання задач по оцінці структури потреб особистості;
- перелік і характеристика основних методів і форм мотивації персоналу;
- авторська методика оцінки параметрів корпоративної культури установи;
- авторська методика оцінки задоволеності персоналу в роботі;
- позитивні і негативні сторони заохочення персоналу за індивідуальні та командні досягнення;
- вирішення практичних завдань на застосування методів мотивації персоналу до роботи.

Частина 2: Мотивація персоналу (тренінг). Авторська технологія для вимірювання та оцінки мотивації персоналу:

- перелік і опис основних мотивів особистості до роботи по тесту Соловйова С.В.;
- методика вимірювання у особистості сили мотивів до роботи по тесту Соловйова С.В.;
- поняття структури мотивації до роботи у особистості по тесту Соловйова С.В.;
- підбір оптимальних структур мотивації до роботи для всіх категорій персоналу;
- вимірювання та оцінка у особистості ознак трудоголіка по тесту Соловйова С.В.;

- прогноз по структурі мотивації особистості її сильних і слабких сторін у роботі;
- підбір найбільш ефективних методів і форм мотивації особистості до роботи;
- практичне заняття зі слухачами по оцінці структури мотивації особистості.

Частина 3: Побудова в установі системи мотивації та оплати праці персоналу:

- основи, загальні орієнтири і нормативні вимоги до системи мотивації персоналу;
- функціональна схема системи мотивації персоналу установи;
- типи кадрової політики в управлінні зацікавленість персоналу у праці;
- практичне завдання по розробці системи стимулювання персоналу установи;
- функції оплати праці, погодинна і відрядна форма заробітної плати, приклади оцінки праці при різних системах оплати;
- приблизний алгоритм створення системи оплати праці, постійна та змінна частина оплати праці працівника, акценти стимулювання персоналу;
- варіанти побудови системи оплати праці для основних категорій персоналу установи.

На нашу думку, проведення семінару у ПАТ «Мотор Січ» для персоналу значно покращить результати його роботи.

При проведенні анкетування персоналу установи можна запропонувати такі заходи нематеріального стимулювання праці:

- неформальні заходи (організація святкувань з колективом);
- участь у прийнятті управлінських рішень;
- гнучкий графік роботи;
- можливість підвищення кваліфікації;
- схвальні відгуки про роботу;
- комфортна психологічна обстановка в колективі;

- кар’єрне зростання;
- повага членів колективу;
- подяка від керівництва.

Результати представимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Заходи нематеріального стимулювання праці, які є найбільш важливими
на думку персоналу ПАТ «Мотор Січ»**

Заходи нематеріального стимулювання праці	Керівники	Працівники
Неформальні заходи (організація святкувань з колективом)	38,6%	67,45
Участь у прийнятті управлінських рішень	0%	3,6%
Гнучкий графік роботи	22,4%	7,3%
Можливість підвищення кваліфікації	63,2%	44,6%
Схвальні відгуки про роботу	37,5%	38,4%
Комфортна психологічна обстановка в колективі	61,3%	32,7%
Кар’єрний рост	71,6%	58,5%
Повага членів колективу	100%	63,4%
Подяка від керівництва	100%	75,5%

Обробивши всі відповіді анкет, можна зробити наступні висновки щодо важливості для керівників та працівників ПАТ «Мотор Січ» цих заходів нематеріального стимулювання праці.

За результатами проведеного анкетування, подяка від керівництва як вид нематеріального стимулювання є дуже важливою для персоналу ПАТ «Мотор Січ». Так вважає 100% опитаних керівників та 75,5% опитаних працівників. Також 100% керівників та 63,4% працівників вважають, що в установі повага членів колективу повинна використовуватись як елемент нематеріального стимулювання праці.

Щодо комфортної психологічної обстановки в колективі, то її наявність підтверджують 61,3% керівників та 32,7% працівників. Отже, можна зробити висновок, що певного вдосконалення потребує налагодження сприятливого морально-психологічного клімату у трудовому колективі ПАТ «Мотор Січ».

Практично однакова оцінка кар'єрного росту працівниками (58,5%) та керівниками (71,6%), а також схвальних відгуків про роботу (37,5% та 38,4% - керівники та працівники відповідно).

Використання такого елемента нематеріального стимулювання, як можливість підвищення кваліфікації відзначають 63,2% керівників та 44,6% працівників.

На думку 22,4% керівників ПАТ «Мотор Січ», використання гнучкого графіку роботи є важливим, але лише 7,3% працівників відмічають аналогічне. 3,6% працівників вважають, що участь у прийнятті управлінських рішень повинна використовуватись в установі, у той час як жоден керівник цього не відмічає. 38,6% керівників ПАТ «Мотор Січ» та 67,4% працівників відмічають неформальні заходи важливим видом нематеріального стимулювання праці.

Отже, відповіді респондентів розподілились наступним чином:

а) Керівники ПАТ «Мотор Січ» вважають, що найбільш важливими заходами нематеріального стимулювання праці повинні бути такі:

- повага членів колективу (100%);
- подяка від керівництва (100%);
- кар'єрне зростання (71,6%);
- можливість підвищення кваліфікації (63,2%);
- комфортна психологічна обстановка в колективі (61,3%);
- неформальні заходи (38,6%);
- схвальні відгуки про роботу (37,5%);
- гнучкий графік роботи (22,4%).

б) Працівники ПАТ «Мотор Січ» вважають, що найбільш важливими заходами нематеріального стимулювання праці повинні бути такі:

- повага членів колективу (75,5%);
- неформальні заходи (67,4%);
- подяка від керівництва (63,4%);
- кар'єрний рост (58,5%);

- можливість підвищення кваліфікації (44,6%);
- схвальні відгуки про роботу (38,4%);
- комфортна психологічна обстановка в колективі (32,7%);
- гнучкий графік роботи (7,3%);
- участь у прийнятті управлінських рішень (3,6%).

Таким чином, можна зробити висновок про те, що є схожі та відмінні результати у відповідях керівників та працівників ПАТ «Мотор Січ». Так, і керівники, і працівники вважають, що нематеріальні заходи є важливими для покращення результативності праці в установі. Цікавим для нашого дослідження є те, що керівники ПАТ «Мотор Січ» вважають більш важливими факторами для зростання продуктивності праці перспективи для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, проте, на думку працівників, ці фактори мають менший вплив.

Також керівники відмічають серед найбільш вагомих факторів комфортну психологічну обстановку в колективі, у той час як працівники вважають це не досить несуттєвим. Респонденти-працівники серед важливих факторів відмічають неформальні заходи, а також схвальні відгуки про роботу, у той час, як респонденти-керівники вважають ці фактори менш важливими.

Отже, завдяки проведеному анкетуванню серед персоналу ПАТ «Мотор Січ» можна виробити дієві рекомендації щодо впровадження заходів нематеріального стимулювання в установі. Викладені результати дослідження є підґрунтям для подальшого розвитку та впровадження системи нематеріальної мотивації, яка покращить результативність роботи персоналу ПАТ «Мотор Січ». Після проведення семінару з мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ» можна запропонувати провести екзамен серед персоналу установи із залученням експерту з персоналу, який надасть висновок щодо результатів проведеного семінару. Після цього у ПАТ «Мотор Січ» необхідно урочисто вручити грамоти та подарунки за успішну працю найкращим працівникам.

Підводячи підсумок, можна стверджувати, що методи мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ» повинні включати: інтереси працівників;

приводити у відповідність бажання працівників з цілями установи; підвищувати продуктивність праці; заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їх власних проблем та проблем установи; поліпшувати мікроклімат у колективі, задоволення базисних потреб. Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для ПАТ «Мотор Січ».

Витрати на впровадження заходів щодо удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ» наведемо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ»

Заходи	Кількість затрачених коштів, млн. грн.
Створення лабораторії з наукової організації праці	78,0
Покращення умов праці	12,2
Проведення ротації персоналу	1,4
Разом:	91,6

Як бачимо, для впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ» підприємству необхідно витратити 91,6 млн. грн.

Припустимо, що в результаті впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ» підприємство збільшить обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 20%.

Отже, в 2023 році сума чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ «Мотор Січ» складатиме:

$$\text{ЧД}_{2023} = 10445,3 + (10445,3 \cdot 0,20) = 12534,4 \text{ млн. грн.}$$

Припустимо, що інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут, доходи від участі в капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи, інші операційні витрати, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі підприємства в 2023 році залишаться на рівні 2022 року.

Суму витрат на удосконалення організації праці відобразимо у складі інших витрат.

Сума інших витрат (ІВ) в 2023 році складатиме:

$$ІВ_{2023} = 892,4 + 91,6 = 984 \text{ млн. грн.}$$

Оцінку ефективності запропонованих заходів у ПАТ «Мотор Січ» проведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Оцінка ефективності запропонованих заходів у
ПАТ «Мотор Січ»**

Стаття	2022 рік, млн. грн.	2023 рік (план), млн. грн.
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10445,3	12534,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(6760,3)	(8109,8)
Валовий прибуток	3685,0	4424,6
Інші операційні доходи	1533,9	1533,9
Адміністративні витрати	(1334,8)	(1334,8)
Витрати на збут	(491,2)	(491,2)
Інші операційні витрати	(2567,9)	(2567,9)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	825,0	1564,6
Доходи від участі в капіталі	2,3	2,3
Інші фінансові доходи	0,2	0,2
Фінансові витрати	(301,1)	(301,1)

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Інші витрати	(892,4)	(984)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток		282,0

збиток	(366)	
Податок на прибуток	(63,4)	(50,8)
Чистий прибуток (збиток)	(429,4)	231,2

Таким чином, завдяки впровадженню заходів щодо удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ» можна припустити, що підприємство в 2023 році збільшить розмір чистого прибутку на 660,6 млн. грн. $(231,2 - (-429,4) = 660,6)$.

Отже, впровадження заходів щодо удосконалення організації праці забезпечить зростання позитивних фінансових результатів підприємства ПАТ «Мотор Січ» у майбутньому.

Висновки до розділу 3

Вдосконалюючи організацію праці, впроваджуючи нові технології, стає можливим не тільки активно використовувати досягнення науково-технічного процесу, але й створюється підґрунтя для економічного розвитку підприємства, швидкого і якісного задоволення потреб споживача, а також задоволення потреб людини у праці.

На ПАТ «Мотор Січ» необхідно запровадити систему мотивацій, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності, створивши службу мотивації персоналу або ввести до штатного розкладу установи посади окремих фахівців, діяльність яких має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їх трудової діяльності.

Запропоновані в даному розділі заходи мають на меті не лише досягнення підвищення рівня продуктивності праці, але й більш ефективне використання кадрового потенціалу ПАТ «Мотор Січ», поліпшення якісного складу

працівників, посилення мотиваційних чинників праці.

В даному розділі роботи було з'ясовано, що завдяки вдосконаленню системи організації праці ПАТ «Мотор Січ» в 2023 році збільшить розмір чистого прибутку на 660,6 млн. грн. Тому вжиття запропонованих заходів на підприємстві за описаними в даному розділі напрямками сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ПАТ «Мотор Січ» у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Дослідивши в роботі організацію оплати праці на підприємстві, можна зробити такі висновки.

Організація праці на підприємстві спрямовує трудову діяльність людей у систему, яка гарантує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов і рівня відповідальності за цю діяльність.

Організація праці на підприємстві залежить від таких факторів, як: галузь, розмір підприємства, конкретні цілі та завдання.

До заходів організації праці належать такі, як: організація трудових процесів, робочих місць і засобів виробництва; організація трудових процесів на кількох робочих місцях; проектування виробів відповідно до критеріїв функції, продуктивності та форми.

Чим раціональніше здійснюється організація праці на підприємстві, тим легше її контролювати. Визначення чіткої ієрархії та ролей для кожного учасника робочого процесу є запорукою успішної злагодженої роботи. Постійність у продуктивності та доступності для кожного працівника є критично важливою. Максимально ефективне використання людських ресурсів у бізнес-процесах компанії є запорукою успіху компанії та основним шляхом її розвитку.

Дослідження особливостей організації оплати праці було проведене в роботі на прикладі ПАТ «Мотор Січ», яке є провідним підприємством України з виготовлення двигунів для літаків.

Провівши в роботі дослідження діяльності підприємства за 2020-2022 роки, було з'ясовано, що цей період був складним для розвитку підприємства, оскільки після подій 2014 року ПАТ «Мотор Січ» втратило стратегічно важливий ринок збуту власної продукції на території Російської Федерації. Спробою керівництва компанії стабілізувати становище підприємства був

пошук іноземних інвесторів. Проте спроба реалізувати компанію китайськими інвесторам була невдалою. Проведена оцінка основних показників діяльності підприємства за 2020-2022 роки показала що ефективність функціонування підприємства зменшилась, оскільки воно отримало збитки в 2022 році. На це вплинуло скорочення обсягів реалізації продукції, а також інших операційних доходів внаслідок розірвання договору оренди.

Для покращення у майбутньому показників діяльності ПАТ «Мотор Січ» необхідним є заходи щодо удосконалення організації праці, що дозволять збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції та призведуть до зростання прибутковості підприємства. Ці заходи були запропоновані у третьому розділі роботи.

Для удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ» в роботі були запропоновані такі заходи, як: створення лабораторії з наукової організації праці, розробка ефективного мотиваційного механізму, покращення умов праці, проведення ротації персоналу, використання гнучких графіків праці. Завдяки цим заходам, за підрахунками, проведеними в третьому розділі роботи, було з'ясовано, що в 2023 році підприємство збільшить розмір чистого прибутку на 660,6 млн. грн. Тому вжиття запропонованих заходів на підприємстві за описаними в роботі заходами сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ПАТ «Мотор Січ» у майбутньому.

На сьогодні доводиться констатувати, що держава недостатньо стимулює процес якнайповнішого використання людських ресурсів в поєднанні з засобами виробництва для досягнення високих кінцевих соціально-економічних результатів. Це обумовлене, перш за все, кризовою економічною ситуацією в країні, нестачею фінансових ресурсів для підтримки та розвитку організації праці на підприємствах, а також недостатнім рівнем підготовки фахівців в галузі організації праці. У зв'язку з цим окреслені в роботі напрями удосконалення організації праці поки не мають повної практичної реалізації на ПАТ «Мотор Січ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакало Н. В. Управління організацією робочого часу на підприємстві та гнучкі форми зайнятості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 256–258.
2. Васюта В. Б. Шляхи покращення організації праці на підприємстві. *Materials of the X International scientific and practical conference. – Conduct of modern science. Economic science. Sheffield. Science and education LTD*, 2014. № 5. С. 71–74.
3. Глухова С. В., Зотова А. А. Підходи до сутності заробітної плати. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). С. 698–701.
4. Гринюк Т. Ю. Сучасні проблеми поліпшення умов праці на підприємствах. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2014. Вип. 1. С. 121–127.
5. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194–198.
6. Гуцаленко Л. В., Каправа О. С. Облік оплати праці: проблеми та напрями вдосконалення. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2018. № 18. С. 894–899.
7. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Ротація персоналу як елемент системи управління трудовими переміщеннями в умовах економічної нестабільності. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 4. С. 177–184.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (вид. 2-ге, переробл. і доповн.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум. Навч. посібник [М.В. Семикіна, М.В. Бугаєва, Л.Д. Запірченко та ін.] / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Семикіної М.В. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф.,

2020. 228 с.

10. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.

11. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ, 2020. 952 с.

12. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

13. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.05.2023).

14. Куделя В. І., Мирошніченко Ю. В., Моцна І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114), ч. 1. С. 107–111.

15. Ладунка І. С. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 394–397.

16. Лозинський І. Є., Єлисеєва Л. О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіони*. 2014. № 3 (34). URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Eir/2012_3/184-188.pdf (дата звернення: 12.05.2023).

17. Мелень О. В., Потоцька О. А. Загальні принципи організації обліку та документування операцій із заробітної плати та розрахунків із працюючими. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 5. С. 136–141.

18. Менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / уклад.: О. В. Овсієнко. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 144 с.

19. Менеджмент : навч. посібник / Н. С. Краснокутська; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 231 с.

20. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [За. заг. ред. О. І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
21. Неклюдова М. Ю. Управление внутрифирменной политикой оплаты труда : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Тюмень, 2014. 185 с.
22. Новіков Б. В. Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 560 с.
23. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
24. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com>.
25. Палеха Ю. І. Основи менеджменту теорія і практика : навч. посіб. Київ : Ліра-К. 2018. 528 с.
26. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2018. 133 с.
27. Плугіна, Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 42. С. 323–327.
28. Пуліна Т. В., Цускарь К. В. Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 235–244.
29. Про оплату праці : Закон України від 26.11. 2015 р. № 848-VIII / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 3. 25 с.
30. Редкін О. В., Чевганова В. Я. Організація праці (Теоретичні та науково-методичні основи курсу). Частина 1: навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 132 с.
31. Решміділова С. Л., Мул Н. А., Зелена М. І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення. *Вісник*

Хмельницького національного університету. 2009. № 4, Т. 3. С. 66–69.

32. Семенова Л. Ю., Педан О. В. Шляхи удосконалення системи організації праці на підприємстві в сучасних ринкових умовах. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 105–109.

33. Синькевич Н. І. Економічний аналіз: Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. 97 с.

34. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.

35. Складанна К. І. Методи удосконалення організації оплати праці на підприємствах: дис....канд.ekon. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2017. 218 с.

36. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посіб. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

37. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

38. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2019. 312 с.

39. Шацька З. Я., Григоренко Я. О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 596–598.

40. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

41. Шкробот М. В., Іванова Т. В., Мохонько Г. А. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

42. Tetiana Pulina. Ensuring the socio-economic development of united territorial communities in the paradigm of governance. Collective monograph. For order. prof. Gudz P. Zaporizhzhia, 2020. P. 31-45.

ДОДАТКИ

Додаток А

		КОДИ		
		2021	01	01
		14307794		
		2310137500		
		230		
		30.30		

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» Дата (рік, місяць, день) _____ за ЄДРПОУ _____

Територія Шевченківський за КОАТУУ _____

Організаційно-правова форма господарювання Публічне акціонерне товариство за КОПФГ _____

Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування за КВЕД _____

Середня кількість працівників 17,238

Адреса пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211

Одиниця виміру: у тисячах гривень

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за Міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
I	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	10,624	5,059	
первісна вартість	1001	19,660	18,904	
накопичена амортизація	1002	(9,036)	(13,845)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,024,183	1,114,340	9
Основні засоби:	1010	6,826,917	6,493,444	9, 10
первісна вартість	1011	12,277,331	12,815,414	
знос	1012	(5,450,414)	(6,321,970)	
Інвестиційна нерухомість	1015	27,908	25,958	
первісна вартість	1016	39,922	40,100	
знос	1017	(12,014)	(14,142)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	24,428	18,123	
інші фінансові інвестиції	1035	1,535	16,326	
Відстрочені податкові активи	1045	37,906	29,601	30(б)
Інші необоротні активи	1090	75,982	26,323	11
Усього за розділом I	1095	8,029,483	7,729,174	

Актив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13,954,574	13,744,560	12
Виробничі запаси	1101	4,739,484	4,789,031	
Незавершене виробництво	1102	8,612,636	8,565,138	
Готова продукція	1103	591,776	379,525	
Товари	1104	10,678	10,866	
Поточні біологічні активи	1110	13	6	
Дебіторська заборгованість за продукцію товари, роботи, послуги	1125	1,072,481	1,667,868	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	657,463	653,582	14
з бюджетом	1135	170,958	130,801	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	219	516	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	133,522	170,336	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	10,574	16,828	
Гроші та їх еквіваленти	1165	747,190	1,623,002	15
Готівка	1166	1,680	2,071	
Рахунки в банках	1167	435,761	1,062,692	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	2,087,122	2,139,876	16
Усього за розділом II	1195	18,834,116	20,147,375	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4,623	219	
Баланс	1300	26,868,222	27,876,768	

Пасив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	280,529	280,529	17
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал:	1410	1,606,087	1,623,359	17
емісійний дохід	1411	420,390	420,390	
накопичені курсові різниці	1412	(164)	(278)	
Резервний капітал	1415	71,315	71,315	17
Нерозподілений прибуток	1420	17,356,735	17,993,512	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	(1,387)	(1,387)	
Неконтрольована частка	1490	305	238	
Усього за розділом I	1495	19,313,584	19,967,566	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	333,136	343,508	18
Довгострокові кредити банків	1510	-	54,647	21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,573,618	2,028,661	21
Довгострокові забезпечення	1520	94,797	133,108	22
Цільове фінансування	1525	977,138	864,003	19
Усього за розділом II¹	1595	2,978,689	3,423,927	

	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	641,896	423,638	21
Векселі видані	1605	103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	278,540	153,724	21
товари, роботи, послуги	1615	1,029,124	726,155	20
розрахунками з бюджетом	1620	32,883	80,042	
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,812	69,978	
розрахунками зі страхування	1625	41,376	41,635	
розрахунками з оплати праці	1630	104,696	129,720	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2,281,091	2,759,308	23(a)
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	32,314	26,511	
Поточні забезпечення	1660	97,650	99,382	
Доходи майбутніх періодів	1665	183	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	36,093	45,057	20
Усього за розділом III¹	1695	4,575,949	4,485,275	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття¹				
	1700	-	-	
Баланс	1900	26,868,222	27,876,768	

¹Усього зобов'язання слід розраховувати як суму рядків 1595, 1695 та 1700, що разом складають 7,909,202 тисячі гривень на 31 грудня 2020 р. (31 грудня 2019 р.: 7,554,638 тисяч гривень).

Керівник

С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян



Додаток Б

Дата (рік, місяць, день)	КОДИ		
	2021	01	01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 14307794

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11,326,735	10,074,766	23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7,149,839)	(6,964,594)	26
Валовий:				
прибуток	2090	4,176,896	3,110,172	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	790,720	590,470	24
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	247,139	212,216	24
Адміністративні витрати	2130	(1,214,850)	(1,319,197)	27
Витрати на збут	2150	(398,679)	(430,902)	28
Інші операційні витрати ¹	2180	(1,594,423)	(2,608,465)	25
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток	2190	1,759,664	-	
збиток	2195	-	(657,922)	
Дохід від участі в капіталі	2200	444	4,221	
Інші фінансові доходи	2220	2,273	396,815	
Інші доходи	2240	12,454	13,858	
Фінансові витрати	2250	(738,433)	(293,427)	29
Втрати від участі в капіталі	2255	(974)	(1,253)	
Інші витрати	2270	(44,292)	(37,974)	
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	991,136	-	
збиток	2295	-	(575,682)	
Витрати з податку на прибуток	2300	(354,419)	(129,990)	30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	636,717	-	
збиток	2355	-	(705,672)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	(127)	(337)	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	17,386	308	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	17,259	(29)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	17,259	(29)	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	653,976	(705,701)	
Чистий прибуток (збиток), що належить:				
власникам материнської компанії	2470	636,777	(705,714)	
неконтрольованій частці	2475	(60)	42	
Сукупний дохід, що належить:				
власникам материнської компанії	2480	654,049	(705,709)	
неконтрольованій частці	2485	(73)	8	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Статті	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	4,898,390	6,012,804	
Витрати на оплату праці	2505	2,532,196	2,902,153	
Відрахування на соціальні заходи	2510	541,439	614,664	
Амортизація	2515	1,019,491	1,015,413	
Інші операційні витрати	2520	4,007,486	5,461,383	
Разом	2550	12,999,002	16,006,417	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2,077,738	2,077,738	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2,077,738	2,077,738	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2610	306.4472	(339.6347)	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	2615	306.4472	(339.6347)	
Дівиденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-	

Керівник

С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян



Received

Додаток В

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.**

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 048.00	3 209.00
первісна вартість	1001	19 000.00	21 958.00
накопичена амортизація	1002	13 952.00	18 749.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	802 361.00	773 956.00
Основні засоби	1010	6 862 625.00	6 608 571.00
первісна вартість	1011	13 493 852.00	14 273 696.00
знос	1012	6 631 227.00	7 665 125.00
Інвестиційна нерухомість	1015	25 958.00	18 177.00
первісна вартість	1016	40 100.00	31 550.00
знос	1017	14 142.00	13 373.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	68 574.00	68 273.00
інші фінансові інвестиції	1035	10 033.00	9 647.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	34 266.00	11 137.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	26 323.00	55 778.00
Усього за розділом I	1095	7 835 188.00	7 548 748.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	14 880 711.00	16 124 103.00
Виробничі запаси	1101	4 579 705.00	5 386 096.00
Незавершене виробництво	1102	9 815 337.00	10 038 826.00
Готова продукція	1103	474 831.00	688 174.00
Товари	1104	10 838.00	11 007.00
Поточні біологічні активи	1110	6.00	1.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 674 183.00	1 805 701.00

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	729 266.00	1 060 015.00
з бюджетом	1135	130 268.00	237 976.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	30 830.00	28 411.00
з нарахованих доходів	1140	46.00	41.00
із внутрішніх розрахунків	1145	8 724.00	10 186.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152 621.00	107 865.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 434.00	12 282.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 654 174.00	1 879 464.00
Готівка	1166	2 079.00	2 194.00
Рахунки в банках	1167	1 651 395.00	1 877 270.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	1 207 591.00	1 239 114.00
Усього за розділом II	1195	20 450 024.00	22 476 748.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	219.00	63.00
Баланс	1300	28 285 431.00	30 025 559.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	1 651 180.00	1 680 170.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 861.00	6 348.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 464 810.00	18 923 085.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	20 466 664.00	20 953 929.00

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	341 448.00	337 318.00
Довгострокові кредити банків	1510	54 647.00	158 630.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 028 660.00	2 088 526.00
Довгострокові забезпечення	1520	133 108.00	185 061.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	864 005.00	837 315.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	3 421 868.00	3 606 850.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	423 638.00	136 391.00
Векселі видані	1605	473.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	152 845.00	85 576.00
товари, роботи, послуги	1615	628 201.00	993 901.00
розрахунками з бюджетом	1620	78 374.00	169 514.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	69 976.00	130 973.00
розрахунками зі страхування	1625	41 570.00	47 988.00
розрахунками з оплати праці	1630	125 708.00	142 647.00
за одержаними авансами	1635	2 777 572.00	3 686 236.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 511.00	26 505.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	99 189.00	117 220.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	42 818.00	58 802.00
Усього за розділом III	1695	4 396 899.00	5 464 780.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	28 285 431.00	30 025 559.00

Додаток Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 718 770.00	11 433 872.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 201 102.00	7 129 242.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	4 517 668.00	4 304 630.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	724 573.00	972 967.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	320 563.00	247 139.00
Адміністративні витрати	2130	1 591 072.00	1 199 857.00
Витрати на збут	2150	785 641.00	537 934.00
Інші операційні витрати	2180	1 575 946.00	1 592 597.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 289 582.00	1 947 209.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	1 433.00	444.00
Інші фінансові доходи	2220	221.00	183.00
Інші доходи	2240	88 102.00	78 439.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	265 837.00	275 348.00
Втрати від участі в капіталі	2255	1 106.00	425.00
Інші витрати	2270	1 521.00	501 237.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 110 874.00	1 249 265.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-652 599.00	-409 215.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	458 275.00	840 050.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	-513.00	951.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	29 503.00	16 430.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	28 990.00	17 381.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	28 990.00	17 381.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	487 265.00	857 431.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	7 141 760.00	4 893 113.00
Витрати на оплату праці	2505	3 126 673.00	2 515 982.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	661 075.00	537 796.00
Амортизація	2515	1 094 895.00	1 029 288.00
Інші операційні витрати	2520	4 400 090.00	4 004 655.00
Разом	2550	16 424 493.00	12 980 834.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	220.54	404.26
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	220.54	404.26
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.**

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 209.00	2 188.00
первісна вартість	1001	21 958.00	23 086.00
накопичена амортизація	1002	18 749.00	20 898.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	744 085.00	775 644.00
Основні засоби	1010	6 614 551.00	6 099 471.00
первісна вартість	1011	14 280 550.00	14 576 822.00
знос	1012	7 665 999.00	8 477 351.00
Інвестиційна нерухомість	1015	18 177.00	16 734.00
первісна вартість	1016	31 550.00	31 550.00
знос	1017	13 373.00	14 816.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	66 454.00	63 749.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 647.00	12 939.00
Відстрочені податкові активи	1045	36 873.00	28 443.00
Інші необоротні активи	1090	55 778.00	59 749.00
Усього за розділом I	1095	7 548 774.00	7 058 917.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 717 985.00	17 660 658.00
Виробничі запаси	1101	5 386 603.00	5 997 576.00
Незавершене виробництво	1102	9 746 134.00	11 151 680.00
Готова продукція	1103	574 241.00	499 258.00
Товари	1104	11 007.00	12 144.00
Поточні біологічні активи	1110	1.00	2.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 807 118.00	930 048.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 060 839.00	572 479.00
з бюджетом	1135	238 785.00	598 276.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	29 236.00	
з нарахованих доходів	1140	41.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	10 186.00	10 947.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108 192.00	337 606.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 282.00	8 108.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 751 479.00	806 435.00

Готівка	1166	2 194.00	2 329.00
Рахунки в банках	1167	1 749 285.00	804 106.00
Інші оборотні активи	1190	1 366 924.00	1 204 317.00
Усього за розділом II	1195	22 073 832.00	22 128 876.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	4 480.00
Баланс	1300	29 627 086.00	29 192 273.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Додатковий капітал	1410	1 680 170.00	1 835 756.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 348.00	12 095.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 464 962.00	17 879 979.00
Усього за розділом I	1495	20 495 806.00	20 066 409.00
Пенсійні зобов'язання	1505	337 318.00	214 331.00
Довгострокові кредити банків	1510	158 630.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 093 135.00	2 981 364.00
Довгострокові забезпечення	1520	244 708.00	166 929.00
Цільове фінансування	1525	837 315.00	594 424.00
Усього за розділом II	1595	3 671 106.00	3 957 048.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	136 391.00	36 569.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	87 822.00	217 221.00
товари, роботи, послуги	1615	1 001 250.00	2 715 140.00
розрахунками з бюджетом	1620	169 536.00	210 757.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	130 961.00	177 322.00
розрахунками зі страхування	1625	47 988.00	31 068.00
розрахунками з оплати праці	1630	142 647.00	105 586.00
за одержаними авансами	1635	3 667 395.00	1 608 670.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 505.00	26 505.00
Поточні забезпечення	1660	117 220.00	111 377.00
Інші поточні зобов'язання	1690	63 420.00	105 923.00
Усього за розділом III	1695	5 460 174.00	5 168 816.00
Баланс	1900	29 627 086.00	29 192 273.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 445 306.00	13 755 471.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 760 335.00	9 226 248.00
Валовий: прибуток	2090	3 684 971.00	4 529 223.00
Інші операційні доходи	2120	1 533 927.00	719 399.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	271 748.00	320 563.00
Адміністративні витрати	2130	1 334 782.00	1 595 964.00
Витрати на збут	2150	491 235.00	848 408.00
Інші операційні витрати	2180	2 567 917.00	1 689 780.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	824 964.00	1 114 470.00
Дохід від участі в капіталі	2200	2 280.00	1 466.00
Інші фінансові доходи	2220	238.00	221.00
Інші доходи	2240	1 387.00	88 102.00
Фінансові витрати	2250	301 092.00	265 837.00
Втрати від участі в капіталі	2255	10 732.00	2 958.00
Інші витрати	2270	892 368.00	1 521.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	933 943.00	
збиток	2295	375 323.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-209 660.00	-626 864.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	307 079.00	
збиток	2355	584 983.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Накопичені курсові різниці	2410	5 747.00	-513.00
Інший сукупний дохід	2445	149 839.00	29 503.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	155 586.00	28 990.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	155 586.00	28 990.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-429 397.00	336 069.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	6 022 594.00	7 141 760.00
Витрати на оплату праці	2505	2 914 331.00	3 126 673.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	618 697.00	661 075.00
Амортизація	2515	973 902.00	1 094 894.00
Інші операційні витрати	2520	1 159 727.00	4 406 663.00
Разом	2550	11 689 251.00	16 431 065.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-281.51	147.78
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-281.51	147.78

АНКЕТА
опитування персоналу ПАТ «Мотор Січ»
щодо заходів нематеріального стимулювання праці

1. До якої ланки персоналу Ви належите:
- Керівник - Працівник
2. Ваш вік: _____ років.
3. Скільки років Ви працюєте в даній установі? _____
4. Чи влаштовує розмір Вашої зарплати в даній установі?
- Так - Ні
5. Чи вважаєте Ви діючу на підприємстві систему мотивації ефективною?
- Так - Ні
6. Чи вважаєте Ви заходи нематеріального стимулювання важливими?
- Так - Ні
7. Чи згодні Ви 1 місяць на рік залишитись без надбавки до зарплати?
- Так - Ні
8. Які заходи нематеріального стимулювання праці для Вас є найбільш важливими?
 - неформальні заходи (організація святкувань з колективом)
 - участь у прийнятті управлінських рішень
 - гнучкий графік роботи
 - можливість підвищення кваліфікації
 - схвальні відгуки про роботу
 - комфортна психологічна обстановка в колективі
 - кар'єрний рост
 - повага членів колективу
 - подяка від керівництва.

Дякуємо за відповіді!