



# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

## Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки і підприємництва  
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»  
Напрямок підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали, прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

**Максимішиній Олені Володимирівні**

1. Тема роботи: «Організація ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ», керівник роботи: Кавтиш Оксана Петрівна, к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва затверджені наказом по університету від «25» грудня 2013 р. №2697с
2. Строк подання студентом роботи: 6 червня 2014 року
3. Вихідні дані до роботи: Форма № 1 «Баланс», Форма № 2 «Звіт про фінансові результати», щорічні звіти ПАТ «Мотор Січ» за 2009-2013 роки.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: у процесі дослідження поставлено та вирішено наступні завдання: розглянуто теоретичні аспекти трудової діяльності персоналу та визначено економічну сутність мотивації праці; здійснено аналіз систем та методів мотивації праці у реалізації кадрової політики підприємства; систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності організації мотивації праці на підприємстві; здійснено розгорнутий аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ»; здійснено комплексне оцінювання стану організації мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ»; застосовано кореляційно-регресійний аналіз продуктивності праці на ПАТ «Мотор Січ»; виявлено напрями вдосконалення та шляхи організації ефективної мотивації на «Мотор Січ»; обґрунтовано необхідність удосконалення організації мотивації праці персоналу на ПАТ «Мотор Січ» шляхом уведення грейдуння та КРІ показників; здійснено оцінювання соціально-економічної ефективності удосконалення організації мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ»; розглянуто питання організації охорони праці на ПАТ «Мотор Січ» як основи покращення результативності діяльності персоналу.
5. Перелік графічного матеріалу: 21 рисунок, 36 таблиць.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
IV Розділ	ас. Майстренко В.В.	28.04.2014	19.05.2014

7. Дата видачі завдання: 26.11.2013 р.

### Календарний план-графік

№ з/п	Назва етапів до завдання	Термін виконання	Відмітка наукового керівника
1	Затвердження теми: «Організація ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ»	25.11.2013 р.	
2	1 розділ «Теоретичні основи мотивації праці»	31.01.2014 р.	
3	2 розділ «Аналіз ефективності мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ»	03.03.2014 р.	
4	3 розділ «Економічне обґрунтування шляхів вдосконалення організації мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ»	21.04.2014 р.	
5	4 розділ «Охорона праці на ПАТ «Мотор Січ»	19.05.2014 р.	
6	Попередній захист дипломної роботи	26.05-27.05.2014 р.	
7	Кінцевий термін здачі дипломної роботи	05.06-06.06.2014 р.	
8	Захист дипломної роботи	18.06-30.06.2014 р.	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Максимішина О.В.

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Кавтиш О.П.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота Максимішиної Олени Володимирівни на тему: «Організація ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ», напрям підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», НТУУ «КПІ», 2014, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 4 розділів, загальних висновків, додатків. Робота виконана в обсязі 86 сторінок, містить 21 рисунок, 36 таблиць та 4 додатки.

Метою дипломної роботи є економічне обґрунтування напрямів організації ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ».

Об'єкт дослідження - процес мотивації праці на підприємстві.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до організації ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ».

Для проведення дослідження, розробки напрямів вдосконалення та обґрунтування шляхів організації ефективної мотивації на ПАТ «Мотор Січ» в роботі використані діалектичний, статистичний методи, графічного та логічного аналізу, розрахунково-аналітичний, порівняльний, економіко-математичного моделювання та прогнозування, методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм Microsoft Excel.

У роботі запропоновано вдосконалити процес організації мотивації праці шляхом обґрунтування зміни оцінки персоналу на основі використання системи грейдуння та КРІ показників, в основу яких буде закладено певний рівень продуктивності праці, при досягненні якого працівники отримуватимуть бонус за ефективність. Його частка у заробітній платі дорівнюватиме 15%. Проведені розрахунки дозволили обґрунтувати доцільність використання пропонованих заходів, оскільки вони забезпечать підвищення продуктивності праці на 20%, в порівнянні з середньорічним темпом зростання 9%.

Ключові слова: мотивація, трудові ресурси, продуктивність праці, грейдуння, стимулювання, КРІ показники, ефективність.

## ABSTRACT

Thesis work of Maksimishina Olena Volodymyrivna on the topic “The organization of efficient motivation of work on JSC “Motor Sich”, department of economics and entrepreneurship 6.030504, NTUU “KPI”, 2014, Kyiv.

Thesis work includes the introduction, 4 chapters, total conclusions, appendices. The work consists of 86 pages, it has 21 pictures, 36 tables and 4 appendices.

The purpose of thesis work is to explain economically the directions of organization of efficient motivation of work on JSC “Motor Sich”.

The subject of research is the process of motivation of work on entrepreneurship.

The object of research is the total theoretical, methodic and practical approaches to organization of efficient motivation of work on JSC “Motor Sich”.

To do research, work out of approaches for improvement and explain methods of organization of efficient motivation of work on JSC “Motor Sich” were used dialectical and statistical methods, graphical and logical review method, computational and analytical method, comparative, economic and mathematical modeling and projection method, method of modern computer technology and computer information processing, especially program package Microsoft Excel.

It is proposed to improve the process of organization of efficient motivation of work through explanation of change of staff evaluation on the ground of using grading system and KPI rates, that are based on the level of work productivity and for achieving this level workers will get a bonus. The per cent of this bonus in salary is 15%. All calculations made possible to explain the necessity of usage proposed methods, because they provide the improving of work productivity to 20% in comparison with the average annual rate of growth to 9%.

Key words: motivation, labor force, work productivity, grading, stimulation, KPI rates, effectiveness.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Економічна сутність та теорії мотивації праці.....	11
1.2. Системи і методи мотивації праці у реалізації кадрової політики підприємства.....	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності організації мотивації праці на підприємстві.....	24
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПАТ «МОТОР СІЧ».....</b>	<b>28</b>
2.1. Господарсько-правові засади функціонування ПАТ «Мотор Січ» та його загальна характеристика.....	28
2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ».....	31
2.3. Комплексна оцінка ефективності організації мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ».....	35
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз продуктивності праці на ПАТ «Мотор Січ».....	54
Висновки до розділу II.....	57
<b>РОЗДІЛ III. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «МОТОР СІЧ».....</b>	<b>58</b>
3.1. Виявлення напрямів вдосконалення та обґрунтування шляхів організації ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ».....	58
3.2. Розрахунок витрат на організацію ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ».....	63
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності удосконалення процесу організації мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ».....	71
Висновки до розділу III.....	74
<b>РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПАТ «МОТОР СІЧ».....</b>	<b>75</b>
4.1. Аналіз стану охорони праці на ПАТ «Мотор Січ».....	75
4.2. Рекомендації щодо структури і основних складових системи управління охороною праці на підприємстві.....	78
Висновки до розділу IV.....	83
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....</b>	<b>84</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>87</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>91</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Метою діяльності будь-якого підприємства є підвищення якості продукції, скорочення витрат виробництва, розширення долі ринку і, як наслідок, досягнення високих результатів і показників її здійснення. Проте всіх цих цілей неможливо досягнути без високо кваліфікованих працівників. Тому на підприємстві мають бути створені сприятливі умови, мотивація для того, щоб працівники були зацікавлені у досягненні поставлених цілей.

Існує стійка залежність між результатами роботи та успішністю функціонування підприємства на ринку від якості трудового потенціалу підприємства. Тобто, тільки завдяки людським ресурсам можливо досягнути високих результатів в процесі виробництва. В умовах посилення конкурентної боротьби уявлення про працю, відпочинок і якість життя змінюються досить швидко. Саме тому менеджерам всіх рівнів необхідно досить уважно проводити роботу з персоналом.

Мотивація значно впливає на виконання працівниками своїх обов'язків старанно та з зацікавленістю. Вона активізує діяльність людини і забезпечує цілеспрямованість, відповідальність та добросовісність в роботі. Для того, щоб працівники працювали максимально ефективно необхідно розуміти механізми поведінки людей та виникнення у них мотивів до продуктивної праці, їхні інтереси і потреби. Саме система мотивації праці на підприємстві спроможна сприяти умовам ефективної праці, встановленню довірливих відносин між керівниками і підлеглими, і як наслідок, забезпеченню високого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Питанням вивчення мотивації трудової діяльності та створення ефективного мотиваційного механізму присвятили роботи багато вчених: А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Д. МакКлелланд, Е. Лоулер, С. Адамс, М. Мескон. Серед вітчизняних вчених проблеми мотивації висвітлюються в роботах А. М. Колота, А. С. Афоніна, Е. А. Уткіна, Д. П. Богині, В. В. Травіна.

Проте, не зважаючи на досить змістовне висвітлення даного питання у літературі, на сьогоднішній день питання мотивації праці залишається дискусійним, особливо у частині взаємообумовленості та необхідності постійного балансування між прагненням підвищити продуктивність праці персоналу шляхом удосконалення системи мотивації та раціонального використання коштів та інших ресурсів підприємства.

Таким чином, актуальність теми дослідження полягає у необхідності дослідження і впровадження ефективної системи мотивації праці персоналу, яка забезпечуватиме оптимальний розподіл всіх наявних ресурсів та мобілізацію трудового потенціалу, правильність використання якого забезпечить успіх підприємства.

**Метою дипломної роботи** є економічне обґрунтування напрямів організації ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ».

У процесі дослідження поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- розглянуто теоретичні аспекти трудової діяльності персоналу та визначено економічну сутність мотивації праці;
- здійснено аналіз системи та методів мотивації праці у реалізації кадрової політики підприємства;
- систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності організації мотивації праці на підприємстві;
- здійснено розгорнутий аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ»;
- здійснено комплексне оцінювання стану організації мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ»;
- застосовано кореляційно-регресійний аналіз продуктивності праці на ПАТ «Мотор Січ»;
- виявлено напрями вдосконалення та шляхи організації ефективної мотивації на «Мотор Січ»;



- обґрунтовано необхідність удосконалення організації мотивації праці персоналу на ПАТ «Мотор Січ» шляхом уведення грейдування та КРІ показників;
- здійснено оцінювання соціально-економічної ефективності удосконалення організації мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ»;
- розглянуто питання організації охорони праці на ПАТ «Мотор Січ» як основи покращення результативності діяльності персоналу.

*Об'єктом дослідження* є процес мотивації праці на підприємстві.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до організації ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ».

*Методи дослідження.* Теоретичною і методичною основою дипломної роботи є системно-аналітичний підхід вивчення економічних процесів і явищ, відповідно до якого здійснено теоретичне узагальнення існуючих теорій мотивації персоналу та їх сутності, економічних і соціальних явищ у трудових колективах підприємств машинобудівної галузі.

Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі методи: діалектичний – при дослідженні теорій мотивації праці персоналу; статистичний та графічного аналізу – для оцінки існуючих систем і методів мотивації персоналу на підприємстві; формування таблиць, діаграм, графіків - для подання результатів теоретичних і практичних досліджень у наочній формі; логічного аналізу та системний – для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо організації ефективної мотивації праці на підприємстві; розрахунково-аналітичний, рядів динаміки і порівняльний – для порівняння економічних і соціальних процесів у трудовому колективі за роками; економіко-математичного моделювання та прогнозування – для оцінки впливу факторів мотивації на рівень трудової активності персоналу та показники його ефективної роботи; методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм Microsoft Excel.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні організації ефективної мотивації персоналу на основі використання таких методів оцінки персоналу, як грейдування та КРІ показників. Вказані методи оцінки дозволяють більш комплексно визначати внесок персоналу у результуючі показники діяльності підприємства та, в свою чергу, використовувати відповідні мотиватори для винагороди персоналу.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців КП «Іскра» та прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження №17 від 20.05.2014 р.).

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковано в наукових статтях: «Роль мотивації праці у формуванні трудового потенціалу підприємства», Збірник наукових праць «Сучасні проблеми економіки і підприємництва» (випуск 13, Київ, 2014 р.), «Роль нематеріальної мотивації у підвищенні продуктивності праці персоналу», Збірник наукових праць «Сучасні проблеми економіки і підприємництва» (випуск 14, Київ, 2014 р.), «Значення управлінських рішень у сфері мотивації праці працівників», Міжнародна науково-практична конференція «Тенденції, напрацювання, інновації, практика в науці» (Люблін, 29-30 квітня 2014р.), тезах доповіді: «Організація ефективної мотивації персоналу на вітчизняних виробничих підприємствах», Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (Київ, 20 листопада, 2013р.).

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

### 1.1. Економічна сутність та теорії мотивації праці

В умовах постійного розвитку економічних, соціальних і суспільних відносин, використання принципів розширеного відтворення з метою досягнення найвищого рівня свідомості та ефективності функціонування організацій великого значення набувають проблеми визначення поняття мотивації та її сутності.

Саме вона закладає засади для реалізації діяльнісної сутності людини та визначається як процес спонукування кожного індивіда (їх сукупності, співробітника, колективу) до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації (спільноти, групи тощо).

Науковому обґрунтуванню причин активності людини і тварин, їх визначенню, поклали початок ще у давнину великі вчені: Арістотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон, які визначали потребу як «вчителя життя». Голландський філософ Б. Спіноза, вважав, що головна спонукальна сила поведінки – це афекти. Французькі матеріалісти кінця XVIII століття визначали потреби як основні джерела активності людини.

Проте, вперше поняття «мотивація» у своїй дисертації в 1813 році «Про чотирьохякісний корінь достатньої основи» використав німецький вчений-філософ А. Шопенгауер. Описуючи форми причинності він виділив наступні три форми: причина, подразнення, мотив. Мотив є третьою формою причинності, необхідною умовою виникнення для якого є наявність інтелекту. Інакше кажучи, мотив стає як таким після його пізнання і усвідомлення: «для того, щоб впливати мотив повинен бути просто сприйнятий» [7]. Саме наявність інтелекту у людини дає їй здатність абстрактно мислити, що в свою чергу пояснює усвідомлення причин того, що з нею і навколо неї відбувається. У статті «Воління. Закон мотивації» А. Шопенгауер дає визначення мотивації як «причинності, яку видно зсередини» Мотивація має особливу форму і являє собою закон достатньої основи: закон мотивації [7].

Подальшим вивченням і обґрунтуванням поняття мотивації займалися З. Фрейд (в 1895 році з'являється його вчення про несвідоме і потяги людини), У. Макдауголл (1923 рік - теорія про вроджену енергію людини). На початку 20-х років з'являються теорії мотивації, що стосуються виключно людини та її діяльнісної сутнісної основи, способів і результатів поведінки у соціумі, окремих групах, трудових колективах (К. Левін (1926), Г. Олпорт (1937), Г. Мюррей (1938), А. Маслоу (1954) та ін.). У другій половині ХХ століття виникли когнітивні теорії мотивації (концепції Дж. Роттера, 1954; Г. Келлі, 1955; Х. Хекхаузена, 1955; Дж. Аткинсона, 1964; Д. Макклелланда, 1971) [9].

Внаслідок проведеного дослідження можна зробити висновок, що поняття мотивації увібрало в себе різні концепції та уявлення про сутнісні особливості тих факторів, які змушують звертатись людину до своєї діяльнісної сутності. Представимо основні з визначень мотивації у табл. 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Визначення поняття «мотивація праці» різними авторами**

№ зп	Автор	Визначення
1	Колот А.М. [20]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації...Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.
2	Афонін А.С. [8]	Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
3	Мескон М. [23]	Мотивація - процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації.
4	Уткін Е.А. [32]	Мотивація – стан особистості, який визначає ступінь активності та напрямку дій людини в конкретній ситуації.
5	Богиня Д.П. [12].	Мотивація –...суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів.
6	Г.Дж.Болт [13]	Мотивація – визначення того, як досягти максимальної віддачі від підлеглих через розуміння їх способів дій, мотивів, причин їх хорошої або поганої роботи, та використання цієї інформації та цілого набору способів спонукання підлеглих досягти найвищого рівня продуктивності.
7	Маковеев П. [22]	Мотивація – процес впливу на фактори виробничої та соціальної середовища, під впливом яких змінюється поведінка робітника, досягаються певні поставлені цілі по удосконаленню виробництва та механізму його управління.
8	Травін В.В. [31]	Мотивація – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності.

Узагальнення визначень, наведених в табл. 1.1, дає можливість зробити висновок, що *мотивація* являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності (праці), визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей [15].

Для більш ґрунтовного визначення її основних рис розглянемо такі поняття, як «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода», оскільки саме вони найтісніше пов'язані з мотивацією, відображають її динамічну відтворювальну структуру.

Мотив – це спонукальна причина дій, вчинків людей (те, що штовхає до дії) [38]. Тобто, мотив є першопричиною діяльності людини. Здійснюючи будь-яку дію, людина, в першу чергу, керується якимось мотивом. Мотив формується «всередині» людини і залежить від багатьох факторів. Однакові мотиви у людей можуть спонукати їх до різних дій, і навпаки, схожі дії людей можуть бути викликані різними мотивами. Мотиви людини є чисто суб'єктивними, на їх формування впливає безліч факторів, наприклад, таких як виховання, освіта, оточення, вік, стать, ціннісні орієнтири, рівень добробуту, соціальний статус та ін.

Співвідношення мотивів, які впливають на поведінку людини формують досить стабільну мотиваційну структуру. Тобто, у кожної людини мотиваційна структура є індивідуальною і залежить від багатьох суб'єктивних факторів.

Так, за результатами дослідження, якщо є достатня кількість засобів для існування, то 20% людей ніколи не працювали б, а із решти опитаних 36% людей працювали б, якщо робота буде цікавою, 36% - щоб не бути самотніми, 14% - через страх «втратити себе» і лише 9% людей готові продовжити працювати тому, що робота приносить їм задоволення. Тільки для 12% людей основним мотивом в роботі є гроші, для 45% - слава, 35% - надали перевагу змісту роботи і близько 15% - владі, яку дає робота [11].

Основою виникнення мотиву є потреба, яка являє собою особливий стан психіки індивіда, усвідомлену незадоволеність, фізіологічне чи психічне явище нестачі чогось [23].

Потреби можуть бути: первісні або першого роду (фізіологічні); вторинні або другого роду (потреби соціально-психологічного характеру: потреби у владі, самостверженні, повазі тощо).

Потреби першого роду виникають у людини із моменту народження, вони закладені генетично, а потреби другого роду – є результатом її взаємодії із суспільством.

Коли індивід усвідомлює потребу, то цілеспрямовано намагається її задовольнити. Він здійснює конкретні дії для отримання бажаного результату. Саме цей процес називається спонуканням, тобто це усвідомлена потреба з точки зору здійснення конкретних дій. Водночас людиною керують не тільки внутрішні бажання, але й на неї можуть впливати зовнішні фактори, які являють собою стимули.

Стимули – це спонукання до дії, які індивідом сприймаються через винагороду, яку він може отримати внаслідок здійснення конкретних дій і досягнення бажаної мети. Тобто, винагородою людина вважає те, чого вона прагне досягти, що представляє для неї матеріальну або моральну цінність.

Коли людина досягає цілі, то її потреба може бути задоволена, частково задоволена або незадоволена. Відповідно, ступінь задоволеності впливає на мотиви людини в майбутньому.

Виходячи з вищезазначеного зобразимо модель процесу мотивації схематично (рис. 1.1).

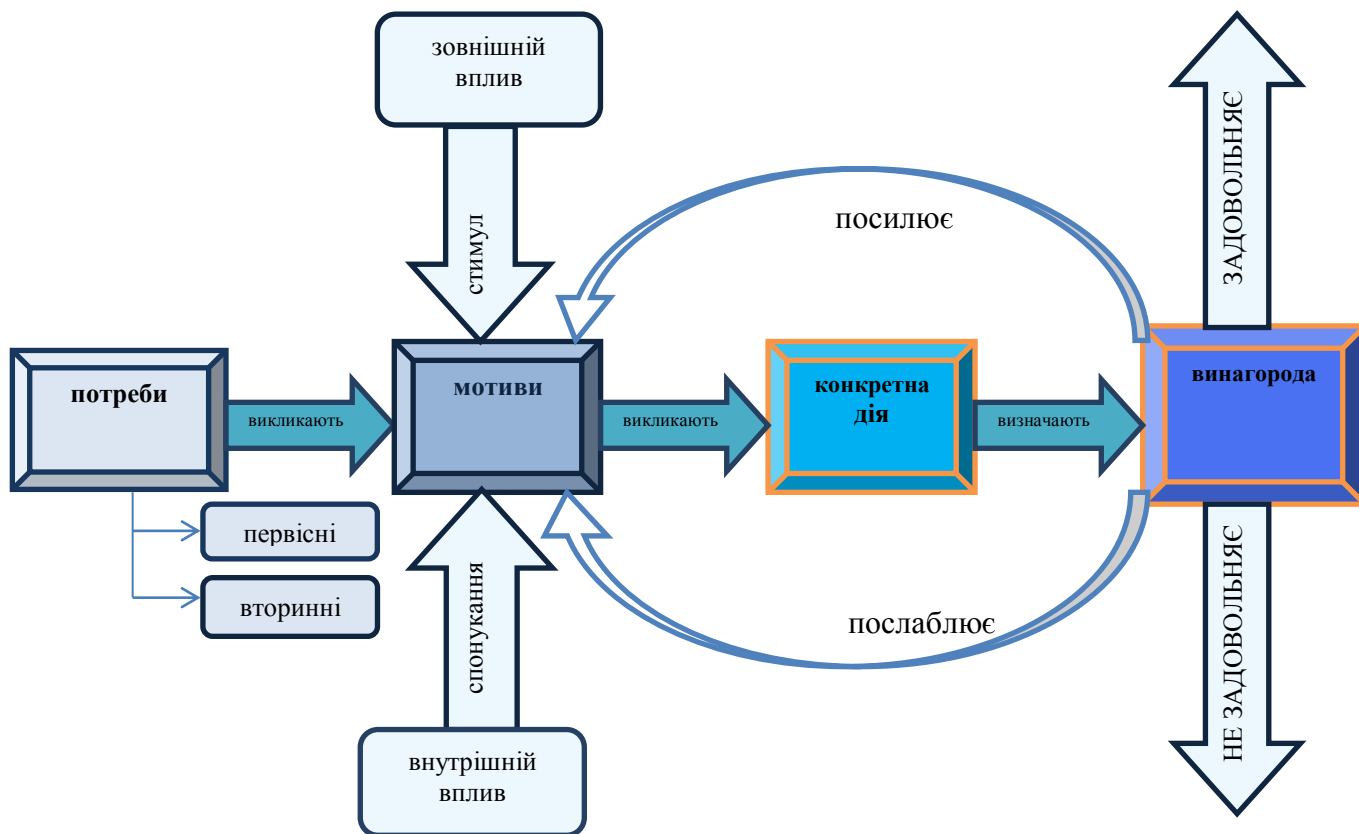


Рис. 1.1. Модель процесу мотивації праці

Таким чином, можна зробити висновок, що мотивація праці є складним багатофакторним процесом. Мотивація людини формується як під впливом власних бажань, так і залежить від дій соціуму, групи чи організації, за рахунок яких, і у процесі діяльності яких вона задовольняє власні потреби та інтереси, а вони, у свою чергу, формують систему стимулів для здійснення такої діяльності. Мотивація дозволяє визначити пріоритети діяльності людини. Тому вивчення внутрішніх механізмів мотивації праці дозволяє керівникам і менеджерам розробити ефективну систему мотивації у сфері трудових відносин, що дозволяє досягти найпродуктивнішої праці.

Сутнісні аспекти мотивації людей до праці, необхідності реалізувати свої потреби та інтереси через діяльність у конкретних групах, колективах, організаціях, на підприємствах розкривають основні підходи (поведінковий і процесуальний) та теорії мотивації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Основні підходи та теорії щодо визначення сутності мотивації

Групи теорій мотивації	Сутність мотивації	Основні теорії, що входять до групи
Змістовні	Розглядають мотивацію як сукупність мотивів чи чинників, які визначають поведінку людини. Згідно цих теорій мотивація обумовлюється потребами, умовами діяльності, переконаннями людини. Тобто, мотивація визначається як певна сила, яка впливає ззовні або зсередини на людину, що змушує людину старанно і сумлінно виконувати роботу.	теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда і теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга
Процесуальні	Розглядають мотивацію як динамічне явище, процес, механізм, тому вони і називаються процесуальні теорії мотивації. Тобто, з точки зору даних теорій, мотивація – це процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямований на досягнення поставлених особистих чи цілей організації [38].	Теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса, модель Леймана Портера - Едварда Лоулера.

Розглянемо детальніше кожен з теорій.

А. Маслоу виділив п'ять основних видів потреб, які утворюють ієрархічну структуру, тобто мають пріоритетність. Саме ієрархія потреб визначає поведінку людини, тобто лише при задоволенні потреб нижчого рівня, людина починає прагнути задовольнити потреби вищого рівня. До потреб нижчого рівня він відніс фізіологічні потреби та потреби в безпеці. До потреб вищого рівня можна віднести потреби у приналежності, любові, доброзичливості, потреби у повазі та потреби у самовираженні та розвитку.

Тобто, до потреб нижчого рівня відносяться ті потреби, які закладені генетично, а потреби вищого рівня виникають у людини в процесі взаємодії з соціумом, пізнання та набуття досвіду. Варто також зауважити, що поведінка людини залежить від впливу найсильнішої на даний момент потреби і визначається саме цією потребою до моменту її задоволення.

Розглянемо засоби ефективного управління мотивацією праці з точки зору теорії А. Маслоу (рис. 1.2) [14].



## Характеристика потреб

## Засоби ефективного управління



Рис. 1.2. Засоби ефективного управління мотивацією за теорією А. Маслоу

Подальшого розвитку теорія А. Маслоу набула в теоріях Д. МакКлелланда і Ф. Герцберга.

До класифікації за теорією ієрархії потреб Д. МакКлелланд додає три види потреб: у владі, успіху, належності. Він керується тим, що в наші дні більшого значення набувають потреби вищого рівня, оскільки потреби нижчого рівня, як правило, задоволені [20]. Розглянемо характер робіт, які найбільше мотивуватимуть людей з відповідними потребами (рис. 1.3) [20].



Рис. 1.3. Засоби мотивації працівників за теорією Д. МакКлелланда

Теорія Ф. Герцберга ґрунтується на основі проведеного опитування, метою якого було виявлення ситуацій, за яких працівники відчують задоволеність або незадоволеність власною роботою. В результаті Ф. Герцберг поділив фактори, що визначають мотивацію працівників на дві групи (табл. 1.3):

**Таблиця 1.3**

**Фактори впливу на мотивацію працівника за теорією Ф. Герцберга**

Гігієнічні фактори	Дійсні мотиватори
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заробітна плата</li> <li>• Премії</li> <li>• Умови праці</li> <li>• Соціально-трудова політика фірми</li> <li>• Характер контролю з боку керівництва</li> <li>• Ставлення керівництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Змістовність праці</li> <li>• Високий ступінь відповідальності</li> <li>• Кар'єрне зростання</li> <li>• Можливості творчого та ділового зростання</li> <li>• Навчання та підвищення кваліфікації</li> <li>• Зворотній зв'язок</li> </ul>
<p>Викликають чи можуть викликати незадоволення в процесі роботи</p>	<p>Приносять задоволення від роботи, спонукають людину до високопродуктивної праці</p>

Таким чином, за теорією Ф. Герцберга, для того, щоб мотивувати працівника необхідно забезпечити посилення впливу мотивуючих факторів. Гігієнічні фактори можуть лише створити умови для виконання роботи, але в повній мірі викликати задоволення у працівника вони не спроможні. Отже, для забезпечення ефективної мотивації підлеглих керівник повинен забезпечити наявність як гігієнічних, так і мотиваційних факторів. Ф. Герцберг запропонував метод «збагачення праці», який полягає в формуванні особистої зацікавленості працівників, за допомогою таких факторів, як значущість роботи, відповідальність виконавців та наявність зворотного зв'язку [20].

Основний вклад в розвиток процесуальних теорій зробив В. Врум. Суть його теорії очікувань полягає в тому, що працівник буде докладати максимум зусиль тільки в тому випадку, коли буде впевнений в високій ймовірності задоволення власних потреб. Прагнення працівника залежать від трьох ситуаційних факторів: зв'язок між витратами праці і досягнутими результатами, реальність отримання винагороди, цінність винагороди. Якщо ці фактори відсутні, то мотивація працівника послаблюється і виникає відчуття незадоволеності і марності зусиль [18]. Схематично модель мотивації за теорією очікувань можна відобразити наступним чином (рис. 1.4):

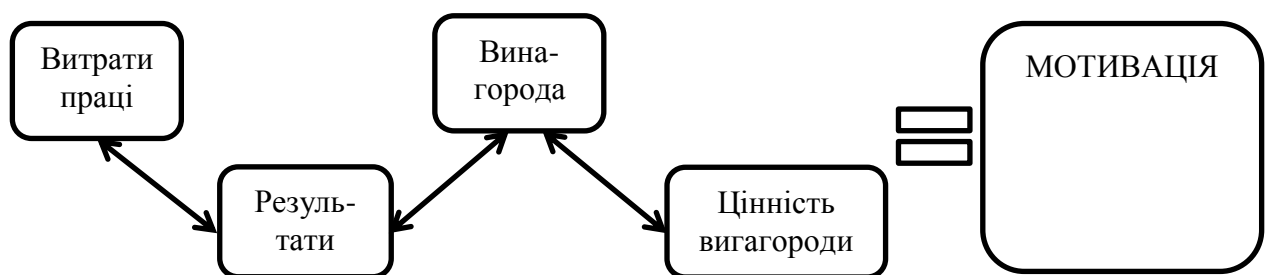


Рис. 1.4. Модель мотивації праці за теорією очікувань

За теорією справедливості С. Адамса працівник оцінюючи власні витрати праці і отримані винагороди, порівнює себе з іншими працівниками, і виходячи з цього відчуває справедливість або несправедливість. Якщо, порівнюючи себе з іншими працівниками він отримує аналогічну винагороду, то відчуває справедливість. Якщо ж працівник отримує меншу або більшу винагороду, то відчуває несправедливість і прагнутиме досягти справедливості за допомогою:

зміни витрат часу і старанності, прохання про підвищення винагороди, зміни ставлення до роботи, зміни об'єкту порівняння, зміни порівняння винагороди, зміни ситуації (звільнення) [18].

Справедливість з точки зору працівника і з точки зору керівника може відрізнитись, тому для вирішення протиріч доцільно застосовувати нормування праці. Для використання положень теорії справедливості на практиці необхідно враховувати наступне: працівник зосереджує увагу не лише на абсолютній винагороді, але й на відносній, порівнюючи себе з іншими працівниками; працівник досить суб'єктивно оцінює власні зусилля і отриману винагороду, тому необхідно, щоб він мав повну інформацію про те, хто і за що отримує винагороду.

Теорія справедливості в поєднанні з теорією очікувань поєднана комплексно в теорії Потрета – Лоулера. Ця теорія виходить з того, що мотивація залежить і від потреб, і від очікувань, і від справедливості винагороди (рис. 1.5).

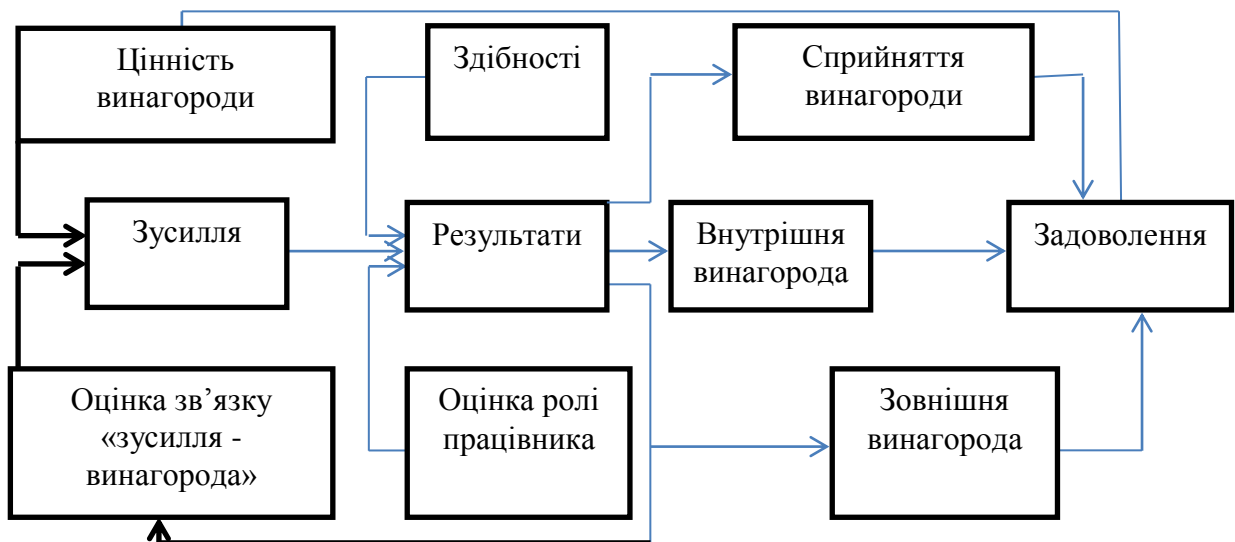


Рис. 1.5. Модель комплексної теорії мотивації праці Леймана Портера і Едварда Лоулера

Модель включає п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення [12].

Таким чином, отримані результати залежать від докладених зусиль, здібностей та індивідуальних особливостей працівника, а також від значущості

його ролі в організації. Прикладені зусилля залежать від цінності для працівника винагороди, встановлюється відповідність винагороди прикладеним зусиллям і досягнутим результатам, саме тому працівник має змогу задовольнити власні потреби. Отже, результативна праця викликає відчуття задоволення у працівника, а не навпаки [8].

Таким чином, ефективне функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від впровадження ефективної системи мотивації праці. Система мотивації працівників забезпечує оптимальний розподіл всіх наявних ресурсів підприємства та мобілізацію трудового потенціалу підприємства, правильність використання якого забезпечить успіх будь-якого підприємства.

Таким чином, врахування теорій мотивації при управлінні підприємством дозволяє вибирати дієві і необхідні стимули, виявити потреби працівників, забезпечити необхідні умови праці, оптимально поєднати зацікавленість працівників і продуктивність їх праці, і як наслідок, досягнути цілей організації. Теорії мотивації визначають сутність систем мотивації праці на підприємствах (матеріальна та нематеріальна) та методів ефективного впливу на працівників.

## **1.2. Системи і методи мотивації праці у реалізації кадрової політики підприємства**

Реалізація кадрової політики на підприємстві полягає у вирішенні наступних завдань: забезпеченні підприємства необхідними трудовими ресурсами та створенні системи мотивації, спрямованої на забезпечення ефективної трудової діяльності.

Кадрова політика у системі мотивації на підприємстві включає наступні напрямки роботи: використання теорії та практики мотивації працівників; розробка мотиваційних схем індивідуальної та колективної мотивації; розробка конкретних методів мотивації праці.

Результативність підприємства багато в чому залежить від використання ефективної системи мотивації, яка необхідна для оцінки праці та винагороди працівників. Система мотивації праці являє собою сукупність методів, за допомогою яких відбувається стимулювання працівника до продуктивної праці.

Всі методи мотивації, які використовуються на практиці при побудові системи мотивації на підприємстві можна поділити на дві основні групи: матеріальні та моральні (рис. 1.6) [12].

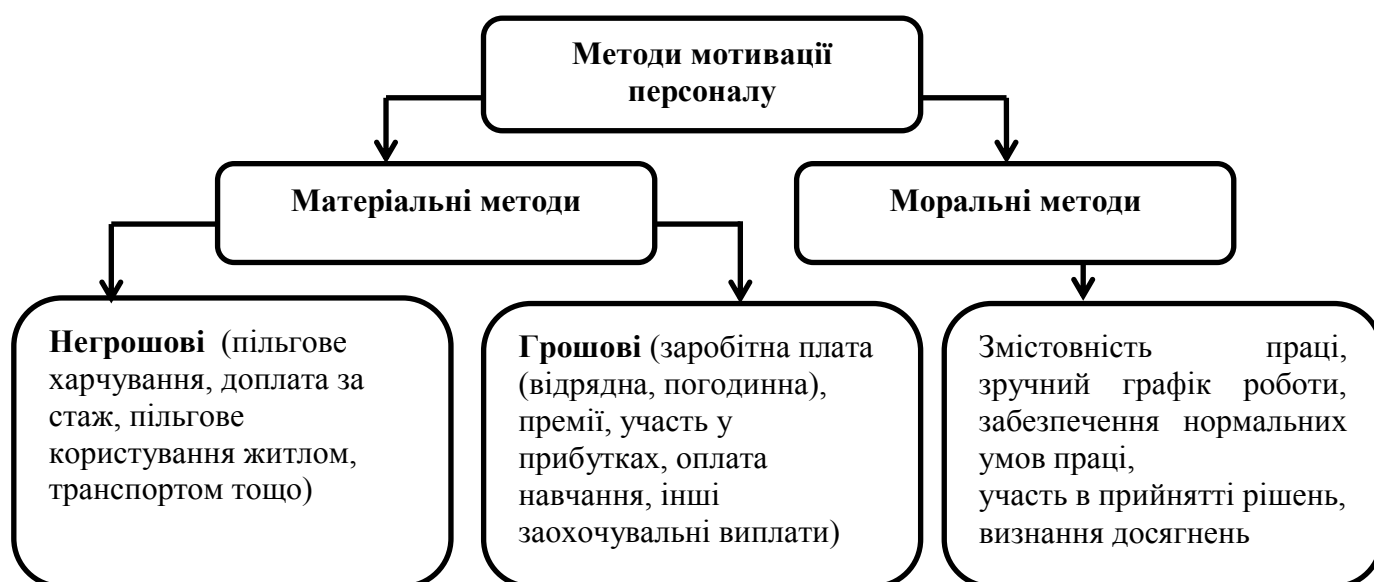


Рис. 1.6. Методи мотивації праці

Відповідно, в залежності від методів мотивації, які переважають при формуванні системи мотивації на підприємстві, виділяють наступні їх види (табл. 1.4) [23].

Таблиця 1.4

#### Типи систем мотивації праці

Назва системи мотивації праці	Методи мотивації
Система стимулюючих дій	Використання переважно матеріальних методів мотивації праці
Система мотиваційного управління	Використання переважно нематеріальних методів мотивації праці
Комплексна система мотивації	Поєднання матеріальних і моральних методів мотивації праці

Система мотивації праці на підприємстві будується на основі певних вимог (рівність можливостей щодо зайнятості та посадового просування за

результатами праці, відповідність заробітної плати результатам роботи, створення гідних умов праці, забезпечення двосторонньої комунікації між керівником і співробітниками, розробка програм професійного навчання та підвищення кваліфікації тощо), які стимулюють працівників до ефективної трудової діяльності. Крім того, варто зауважити, що система мотивації є багатофакторною і має враховувати потреби, очікування та поняття «справедливості» працівників. Тільки за умови найбільш широкого охоплення нею працівників та відповідності до їх індивідуальних особливостей, система мотивації праці буде ефективною.

Ефективність системи мотивації значною мірою залежить від результатів діяльності, які мають бути досягнуті. Необхідно враховувати вплив окремого працівника, колективу та всієї організації в цілому.

Важливе місце при розробці системи мотивації належить визначенню та врахуванню етапу життєвого циклу підприємства, організації. На початковому етапі функціонування підприємства, коли організаційна структура ще знаходиться на стадії доопрацювання, а управлінські процеси є не дуже чіткими, ресурсів підприємства має вистачити тільки для того, щоб вийти на рівень беззбитковості, недоцільно акцентувати увагу на матеріальних методах мотивації. Значно кращим буде застосування нематеріальних методів: участь працівників у розробці проектів, використання всіх методів морального стимулювання, можливість творчої реалізації, кар'єрного зростання тощо.

На етапі розвитку, коли вже здійснюється планування та розподіл бюджетних коштів, розробляються системи мотивації праці, які пов'язують винагороду працівника із запланованими показниками ефективності діяльності.

На етапі зрілості набуває більшої актуалізації статусна мотивація, тобто необхідно формувати систему мотивації як складову бізнес-стратегії підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що система мотивації на підприємстві ґрунтується на засадах багатьох теорій і виконує три основні

функції: планування заходів мотивації, безпосередня їх реалізація та управління процесом мотивації в цілому.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності організації мотивації праці на підприємстві**

Ефективність системи мотивації праці на підприємстві має два прояви: для працівників (у вигляді наявності можливості для задоволення їх потреб) та для підприємства (досягнення підприємством поставлених цілей фінансово-господарської діяльності). Відповідно, необхідно розглянути методологічні підходи до оцінки ефективності системи мотивації як з точки зору окремого працівника, так і зі сторони підприємства в цілому.

Аналіз ефективності системи мотивації праці на підприємстві пов'язаний з використанням різних показників, так як мотивація праці залежить від великої кількості факторів, які впливають на трудову активність працівника. Мотивація праці на практиці проявляється в двох формах: в думках і судженнях та в реальній поведінці. Відповідно, виділяють два види показників для проведення її оцінки: суб'єктивні і об'єктивні [29].

Суб'єктивні показники оцінки отримують шляхом проведення експертного опитування, анкетування, інтерв'ювання, які дозволяють виявити негативні і позитивні стимули в роботі працівників.

Об'єктивні показники розраховуються на основі аналізу статистичної звітності підприємства і дозволяють визначити стан трудової мотивації.

Система мотивації праці на підприємстві формується і запроваджується на основі оцінки трудових ресурсів. Відповідно, для оцінки ефективності системи мотивації праці на підприємстві необхідно спочатку проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів.

Відповідно до методології, описаної в науковій літературі, аналіз ефективності використання трудових ресурсів здійснюється наступним чином (рис. 1.7).





Рис. 1.7. Етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів з метою подальшої оцінки системи мотивації на підприємстві доцільно використати наступні показники [29,30]:

- 1) коефіцієнт обороту з прийому персоналу,  $K_{пр}$ :

$$K_{пр} = \frac{\text{Кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \quad (1.1)$$

- 2) коефіцієнт обороту з вибуття,  $K_v$ :

$$K_v = \frac{\text{Кількість працівників, що звільнилися}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \quad (1.2)$$

- 3) коефіцієнт плинності кадрів,  $K_{пк}$ :

$$K_{пк} = \frac{\text{Кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням та за порушення дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \quad (1.3)$$

- 4) коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства,  $K_{пс}$ :

$$K_{пс} = \frac{\text{Кількість працівників, що працювали весь рік}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} = \quad (1.4)$$

Оскільки трудова діяльність працівників спрямована на досягнення кінцевих результатів, то мотивація праці аналізується на основі визначення продуктивності праці. Саме тому, якісним показником об'єктивної оцінки мотивації праці може бути продуктивність праці [30]. Продуктивність праці

може бути розрахована на основі трьох методів: вартісного, натурального, трудового.

Аналіз ефективності системи мотивації праці відповідно до потреб працівників можна провести за допомогою суб'єктивних показників оцінки. Так, наочно демонструє потреби працівника його мотиваційний профіль, який можна скласти шляхом опитування на підприємстві [16].

Таким чином, на основі співставлення темпів зростання продуктивності праці з темпами зростання основних показників ефективності використання трудових ресурсів (показників руху робочої сили), а також фінансово-господарської діяльності підприємства (собівартість продукції, темпи приросту обсягу виробництва, рівень заробітної плати, витрати на утримання соціальної сфери) можна визначити взаємозалежність аналізованих показників, і в результаті оцінити ефективність системи мотивації на підприємстві, як для підприємства, так і для окремого працівника.

Для аналізу ефективності мотивації праці будемо використовувати наступні критерії оцінки, на основі яких порахуємо випередження (відставання) по кожному показнику (табл. 1.5).

**Таблиця 1.5**

**Умови та критерії ефективності організації мотивації праці**

Критерії оцінки	Показники	Умови ефективності
Відповідність засобів матеріального стимулювання праці робітників завданню максимізації рентабельності власного капіталу	П1 – темп зростання частки чистого доходу, що спрямовується у фонд матеріального стимулювання праці; П2 – темп зростання рентабельності власних засобів;	$P2 / P1 > 1$
Відповідність темпів зростання заробітної плати темпам зростання продуктивності праці	П1 – темп зростання продуктивності праці П2 – темп зростання заробітної плати	$P1 / P2 > 1$
Відповідність темпів зростання обсягів виробництва темпам зростання продуктивності праці	П1 – темп зростання продуктивності праці П2 – темп зростання обсягів виробництва	$P1 / P2 > 1$

## Продовження таблиці 1.5

Критерії оцінки	Показники	Умови ефективності
Відповідність темпів зростання капітальних інвестицій в об'єкти соціальної сфери темпам зростання продуктивності праці	П1 – темп зростання продуктивності праці П2 – темп зростання капітальних інвестицій в об'єкти соціальної сфери	$P1 / P2 > 1$
Відповідність темпів зростання витрат на утримання соціальної сфери та суспільних організацій темпам зростання продуктивності праці	П1 – темп зростання продуктивності праці П2 – темп зростання витрат на утримання соціальної сфери та суспільних організацій	$P1 / P2 > 1$
Відповідність темпів зростання коефіцієнту по прийому на роботу темпам зростання продуктивності праці	П1 – темп зростання продуктивності праці П2 – темп зростання коефіцієнту по прийому на роботу	$P1 / P2 > 1$
Відповідність темпів зростання рентабельності активів темпам зростання продуктивності праці	П1 – темп зростання продуктивності праці П2 – темп зростання рентабельності активів	$P1 / P2 > 1$
Відповідність темпів зростання рентабельності власного капіталу темпам зростання продуктивності праці	П1 – темп зростання продуктивності праці П2 – темп зростання рентабельності власного капіталу	$P1 / P2 > 1$

За допомогою даних розрахунків можна оцінити рівень залежності досягнення кінцевих результатів від рівня мотивації праці. А на основі аналізу взаємозалежності матимемо можливість розробити рекомендації відповідно для підвищення рівня мотивації праці персоналу.

Отже, для того, щоб працівники працювали максимально ефективно необхідно розуміти механізми поведінки людей та виникнення у них мотивів до продуктивної праці, їхні інтереси і потреби. Саме система мотивації праці на підприємстві спроможна забезпечити сприятливі умови для ефективної праці, встановлення довірливих відносин між керівниками і підлеглими, і як наслідок, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПАТ «МОТОР СІЧ»

### 2.1. Господарсько-правові засади функціонування ПАТ «Мотор Січ» та його загальна характеристика

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» засноване Фондом державного майна України шляхом приватизації державного підприємства "Мотор Січ" відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 березня 1994р. № 216-Р і наказу Фонду державного майна України від 04 травня 1994р. № 38-АТ.

Акціонерами підприємства є Фонд державного майна України, щодо неприватизованих акцій, а також юридичні і фізичні особи України й інших країн, які придбали акції товариства на вторинному ринку цінних паперів.

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» є єдиним в Україні та одним з найбільших підприємств у світі, яке випускає авіаційні двигуни, реалізуючи повний цикл виробництва: від розробки і виробництва до забезпечення ремонту і експлуатації. Технологічний процес виробництва техніки складається з декількох виробництв (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Виробництва технологічного процесу на ПАТ «Мотор Січ»

Історія підприємства розпочалась в 1907 році і нараховує вже більше 100 років. Територіально ПАТ «Мотор Січ» знаходиться в м. Запоріжжі. Виробничі площі підприємства становлять 584750,6 м<sup>2</sup>.

Основними видами діяльності ПАТ «Мотор Січ» за КВЕД є: виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування; виробництво інших готових металевих виробів; виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів; виробництво медичної техніки, включаючи хірургічне устаткування, та ортопедичних пристосувань, виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів; допоміжне обслуговування авіаційного транспорту; забезпечення функціонування інфраструктури авіаційного транспорту; забір, очищення та постачання води [47].

Продукція ПАТ «Мотор Січ» реалізується більш, ніж в 120 країнах світу. Основними країнами – споживачами продукції «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя – 43,5%, Росія – 42,2%, Україна – 14,3%.

Перспективними ринками є ринки Південно-Східної Азії, Латинської Америки, такі як Бангладеш, Шрі-Ланка, Перу, Колумбія та інші.

Продукція постачається на світовий ринок на основі використання сертифікованої виробничої бази. Виробництво та ремонт авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України. Підприємство визнане Авіаційним Регістром МАК як Розробник авіаційних двигунів цивільних повітряних суден.

Система якості ПАТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною фірмою BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) на відповідність міжнародним вимогам ISO 9001:2000 з приводу виробництва, ремонту й технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій зі сферою акредитації в США, Великобританії й Німеччині.

Акціонерне товариство «Мотор Січ» здійснює післяпродажне обслуговування, ремонт та супроводжує вироби в експлуатації. Десятки тисяч двигунів виробництва «Мотор Січ» використовуються в цивільній і військовій авіації на літальних апаратах таких відомих фірм, як Антонова, Ільюшина, Берієва, Туполева, Яковлева, Камова, Міля, чеської «Аеро Vodochody» і китайської NAMC.

ПАТ «Мотор Січ» входить до складу авіапромислового комплексу України, досить міцно інтегрованого з підприємствами авіапромисловості Росії. Безперервне та ефективне функціонування ПАТ «Мотор Січ» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якою здійснюють операційні директора (Додаток В).

Органами управління на ПАТ «Мотор Січ» є: загальні збори - вищий орган; наглядова рада - контролюючий та регулюючий орган; рада директорів - виконавчий орган; ревізійна комісія - контрольний орган.

До організаційної структури підприємства входить: близько 50 основних та допоміжних цехів; більше 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, більше 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом (медично-санітарна частина, обладнана сучасним устаткуванням і укомплектована високопрофесійними медичними кадрами, дошкільні заклади (4 дитячі садки, з них 1 - санаторного типу), оздоровчі та спортивні комплекси (спортивний комплекс «Мотор Січ», система пансіонатів і оздоровчих комплексів на р. Дніпро, Чорному й Азовському морях), будинок культури, спортивний комплекс «Мотор Січ») [36].

До складу ПАТ «Мотор Січ» входять структурні одиниці, розташовані по всій території України (рис. 2.2) [47].

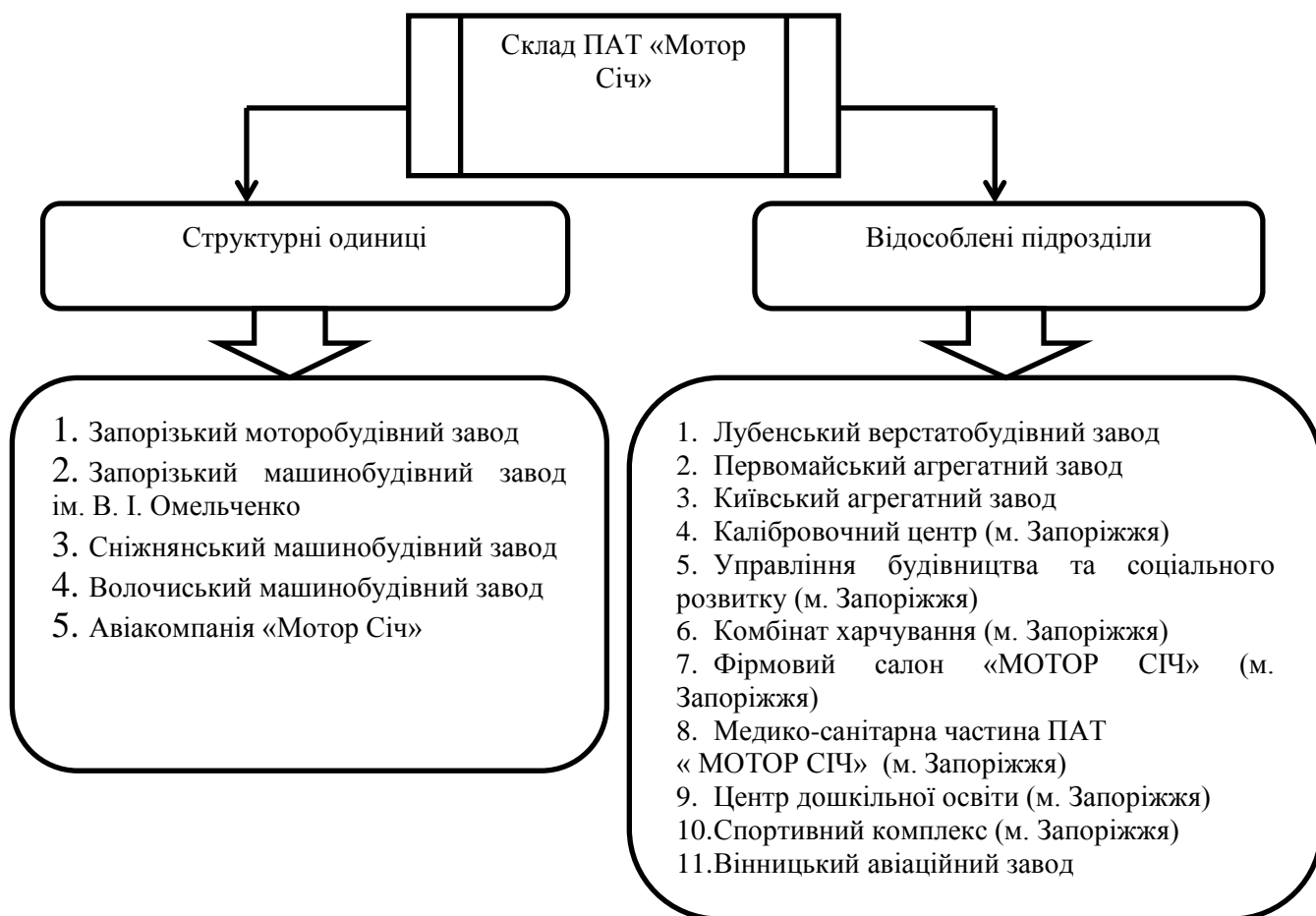


Рис. 2.2. Структурні одиниці ПАТ «Мотор Січ»

Статутний фонд підприємства становить 280529 тис. грн., сформований за рахунок іменних акцій номінальною вартістю 135 грн. Прибуток ПАТ «Мотор Січ» формується за рахунок надходжень від господарської діяльності після покриття всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції. Розподіляється прибуток вищим органом ПАТ «Мотор Січ». Також формуються цільові фонди: резервний фонд, викупу акцій та інші фонди.

## 2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Для відображення економічного стану ПАТ «Мотор Січ» проведемо аналіз за наступними напрямками за 2009-2013 роки:

- проаналізуємо показники використання основних фондів та оборотних засобів підприємства;

- охарактеризуємо виробництво та структуру реалізованої продукції;
- проаналізуємо прибуток, собівартість;
- фінансовий стан підприємства в цілому.

Охарактеризуємо структуру реалізованої продукції (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Структура реалізованої продукції ПАТ "Мотор Січ" за 2009-2013 рр.**

Структура реалізованої продукції	2009	2010	2011	2012	2013
Авіатехніка (серійні авіаційні двигуни, ремонтні авіаційні двигуни, інша авіатехніка)	93,5	93,8	93,7	92,3	92,4
Продукція загально технічного призначення	4,2	4,1	4,4	6,3	6,4
Товари народного споживання	2,3	2,1	1,9	1,4	1,2

Таким чином робимо висновок, що основна частка протягом аналізованого періоду у виробництві продукції належить авіатехніці (близько 93%). Продукції загального технічного призначення та товарам народного споживання належить близько 7%.

Основні показники, які відображають динаміку зміни економічного стану на ПАТ «Мотор Січ» за 2009-2013 роки відобразимо в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Показники економічного стану ПАТ «Мотор Січ» за 2009-2013 рр.**

Показники	2009	2010	2011	2012	2013
Показники використання основних фондів та оборотних активів					
Фондомісткість	0,57	0,50	0,57	0,63	0,64
Фондоозброєність	101,70	115,50	132,15	166,44	191,80
Коефіцієнт зносу основних засобів	56,53	52,56	45,06	25,60	24,70
Коефіцієнт придатності основних засобів	43,47	47,44	54,94	74,40	75,30
Коефіцієнт оновлення основних засобів	9,87	18,51	24,78	22,58	19,61
Коефіцієнт вибуття основних засобів	2,29	2,43	0,98	2,60	2,47
Коефіцієнт приросту основних засобів	7,59	16,09	23,80	19,98	17,14
Фондовіддача основних засобів	1,77	1,98	1,75	1,60	1,57
Рентабельність основних засобів, %	35,56	48,61	39,97	44,78	27,16
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,196	1,326	1,674	1,551	1,727
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	301,11	271,59	215,08	232,18	208,44
Коефіцієнт завантаження	0,8364	0,7544	0,5974	0,6449	0,5790



*Продовження таблиці 2.2*

Показники	2009	2010	2011	2012	2013
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	78%	80%	78%	71%	71%
Показники динаміки виробництва					
Темп приросту обсягу виробництва до минулого року, %	13,8	14,0	14,5	15,6	12,5
Абсолютний приріст доходу від реалізації, продукції, робіт, послуг в порівнянні з минулим роком, %	21,4	33,4	15,8	22,9	11,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	3740,35	3745,68	5792,52	7928,38	7947,95
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	2137,5	2666,56	2927,94	4050,38	4412,56
Витрати на 1 грн. обсягу виробленої продукції, грн.	0,5707	0,5328	0,5055	0,5681	0,5552
Рентабельність продажу, %	19,8	20,3	23,2	29,4	17,3
Показники загального фінансового стану підприємства					
Коефіцієнт ліквідності	28,9	24,1	27,2	32,4	27,6
Рентабельність власного капіталу, %	34,1	32,6	30,2	33,9	15,8
Коефіцієнт платоспроможності	0,4273	0,6163	0,6244	0,6539	0,7170

Таким чином, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ» можна зробити наступні висновки: обсяг виробництва постійно зростає, збільшується і чистий дохід від реалізації, і собівартість реалізованої продукції. Рентабельність продажу у 2013 році зменшилась порівняно з 2012 році на 12,1%, що призвело до невеликого приросту у 2013 році чистого доходу порівняно з 2012 роком, хоча обсяг виробництва збільшився на 12,5%. У 2013 році більшість показників збільшились, проте не на відповідному рівні минулих років. Це пов'язано з великою кількістю ризиків, які впливають на діяльність підприємства (політико-правові, зменшення попиту на продукцію, технологічні, екологічні тощо).

В цілому показники темпу приросту обсягу виробництва, чистого доходу, рентабельності активів (відображають ефективність використання оборотних активів) та рентабельності власного капіталу (відображають ефективність

використання вкладених в підприємство коштів) знаходяться на достатньо високому рівні, що позитивно характеризує фінансово-господарську діяльність ПАТ «Мотор Січ» і дозволяє сказати, що на підприємстві прослідковується загальна тенденція до зростання.

Щодо ефективності використання основних засобів та оборотних активів можна сказати, що на протязі 2009-2013 рр. спостерігалась тенденція до збільшення ефективності використання основних засобів підприємства, зокрема, про це свідчить збільшення коефіцієнта придатності та приросту основних засобів. Збільшення цього коефіцієнта в динаміці є ознакою покращання стану матеріально-технічної бази підприємства. Значення коефіцієнта зношення понад 50% (а отже, коефіцієнта придатності менше ніж 50%) є небажаним. Загалом стан основних засобів на підприємстві є задовільним.

Також на протязі періоду, що аналізувався збільшувалась фондovіддача та зменшувалась фондомісткість, збільшувалась рентабельність основних засобів, що є показниками ефективного використання основних засобів та свідчить про збільшення вартості готової продукції на одиницю основних засобів та збільшення прибутку підприємства відносно балансової вартості основних засобів

Аналіз стану виробничого потенціалу за допомогою показників фондovіддачі, фондоємності та фондоозброєності свідчить про ефективне використання основних засобів. Якщо фондovіддача повинна мати тенденцію до збільшення, то фондомісткість – до зниження. Дана тенденція існує на підприємстві. Поряд з показником фондovіддачі на поліпшення використання основних фондів впливає такий показник, як фондоозброєність. Цей показник має також тенденцію до зростання. Проте, з 2011 року спостерігається незначне зменшення показників ефективності використання основних засобів. Це, зокрема, пов'язано з зменшенням попиту на продукцію через те, що ПАТ «Мотор Січ», як експортоорієнтоване підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства, його суперечливість і схильність змінам, які

перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, наміри про вступ України в НАТО завдають значної шкоди взаєминам з Росією, одним з найбільших споживачів продукції, особливо в області військово-технічного співробітництва.

Показник платоспроможності за останні 4 роки перевищує 60% і відповідає задовільному рівню. Показник ліквідності становить більше 25%, що також свідчить про нормальне функціонування підприємства.

В цілому показники економічного потенціалу відповідають задовільному рівню, що свідчить про можливості до розвитку та ефективного функціонування підприємства.

### **2.3. Комплексна оцінка ефективності організації мотивації персоналу на ПАТ «Мотор Січ»**

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів проаналізуємо кількісні (чисельність та склад) і якісні (вікова, освітня структура) показники трудових ресурсів. Крім того, будемо використовувати інформацію річної фінансової звітності: балансу, звіту про фінансові результати, звіту про власний капітал, а також щорічних звітів, опублікованих ПАТ «Мотор Січ».

Для аналізу чисельності та структури персоналу ПАТ «Мотор Січ» побудуємо аналітичні таблиці, використавши дані річних звітів за 2009-2013 рр. [36-40].

Охарактеризуємо чисельність та структуру трудових ресурсів на ПАТ «Мотор Січ» за 2009-2013 роки.

*Таблиця 2.3*

#### **Чисельність штатних працівників та зовнішніх сумісників на ПАТ «Мотор Січ» за 2009-2013 рр.**

	2009	2010	2011	2012	2013
Штатні працівники, чол.	20832	21860	25074	26832	26385
Зовнішні сумісники, за цивільно-правовими договорами, чол.	400	373	490	557	637

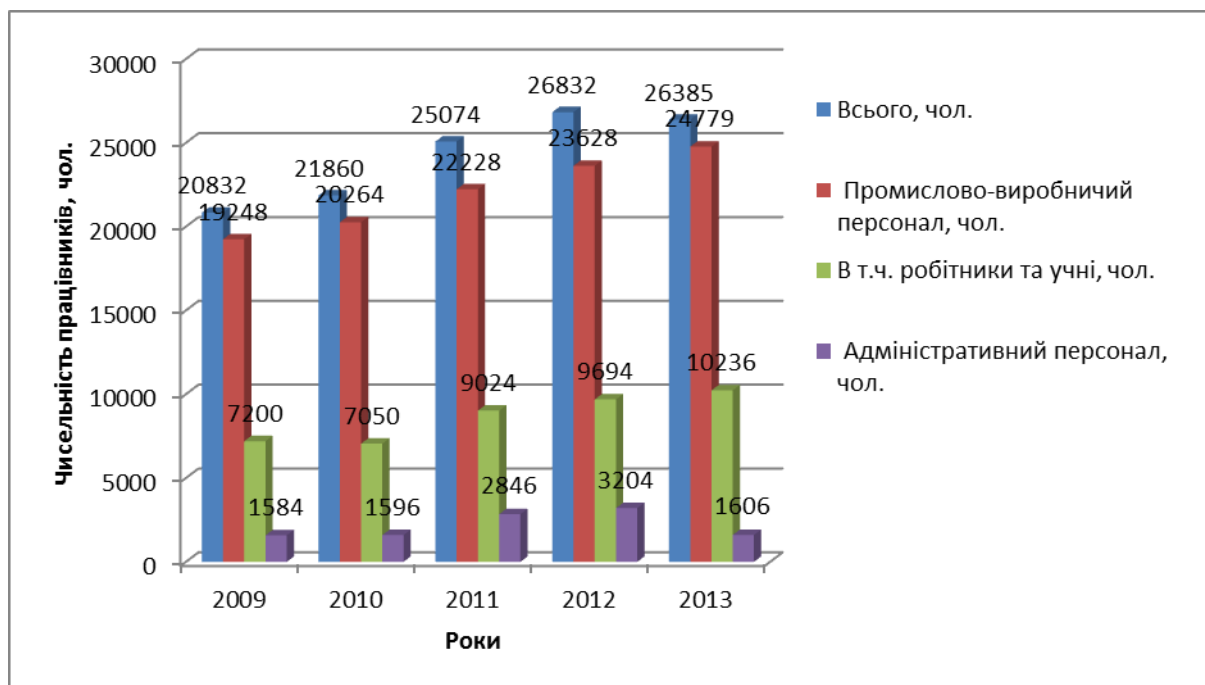
Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності штатних працівників на ПАТ «Мотор Січ» за 2009-2013 роки [36, с. 32].

**Таблиця 2.4**

**Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників ПАТ "Мотор Січ" за 2009-2013 рр.**

Категорії персоналу	2009	2010	2011	2012	2013
1. Промислово-виробничий персонал, чол.	19248	20264	22228	23628	24779
В т.ч. робітники та учні, чол.	7200	7050	9024	9694	10236
2. Адміністративний персонал, чол.	1584	1596	2846	3204	1606
Всього, чол.	20832	21860	25074	26832	26385
Зміна середньооблікової чисельності штатних працівників за рік	+981	+1028	+3214	+1758	-447

Представимо динаміку середньооблікової чисельності штатних працівників на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників ПАТ "Мотор Січ" за 2009-2013 рр.**

Таким чином, можна зробити висновок, що існує тенденція до зростання кількості штатних працівників. Слід зауважити, що переважно, збільшення кількості штатних працівників відбувається за рахунок збільшення промислово-

виробничого персоналу, що свідчить про зростання виробничих потужностей та обсягів виробництва продукції.

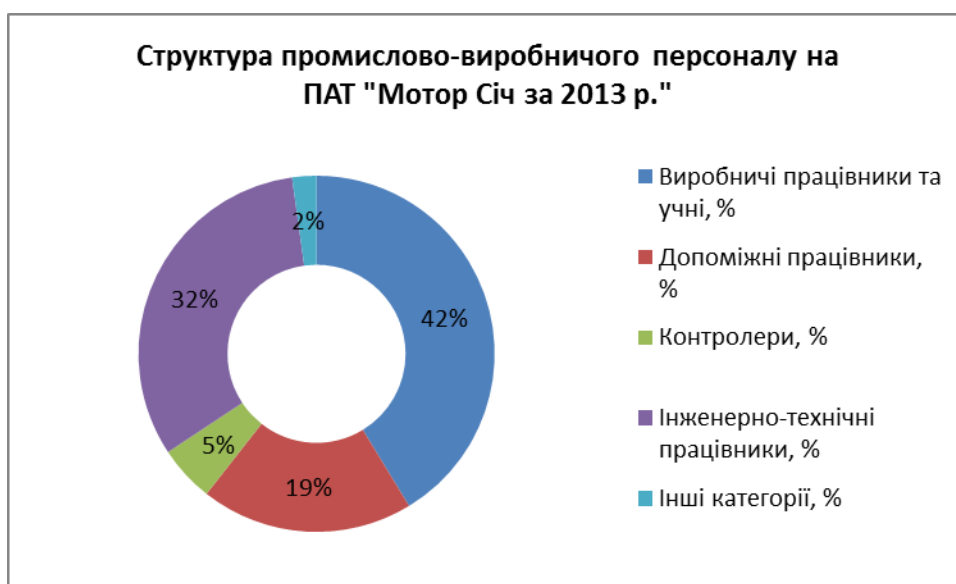
Відобразимо структуру промислово-виробничого персоналу за окремими категоріями працівників промислово-виробничого персоналу (табл. 2.5)

**Таблиця 2.5**

**Динаміка структури промислово-виробничого персоналу за категоріями на ПАТ "Мотор Січ" за 2009-2013 рр.**

Категорії промислово-виробничого персоналу	2009	2010	2011	2012	2013
Виробничі працівники та учні, %	34	38,8	40	41,0	41,3
Допоміжні працівники, %	20	20,5	20,5	19,5	19,3
Контролери, %	6	4,9	4,9	5,1	5,1
Інженерно-технічні працівники, %	37	33,6	32,5	32,3	32,1
Інші категорії, %	3	2,2	2,1	2,1	2,2

Як видно, з таблиці структура промислово-виробничого персоналу досить стабільна і зазнає досить незначних змін, тому графічно зобразимо структуру промислово-виробничого персоналу за категоріями на ПАТ "Мотор Січ" тільки за 2013 р.



**Рис. 2.4. Структура промислово-виробничого персоналу за категоріями на ПАТ "Мотор Січ" за 2013 рік**

Відповідно до відносних показників, наведених у табл. 2.5 відобразимо середньооблікову чисельність промислово-виробничого персоналу на ПАТ «Мотор Січ» за категоріями за 2009-2013 роки (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Динаміка середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу ПАТ «Мотор Січ» за категоріями за 2009-2013 рр.**

Категорії промислово-виробничого персоналу	2009	2010	2011	2012	2013
Виробничі працівники та учні, чол.	6544	7862	8891	9687	10234
Допоміжні працівники, чол.	3850	4154	4557	4607	4782
Контролери, чол.	1155	993	1089	1205	1264
Інженерно-технічні працівники, чол.	7122	6809	7224	7632	7954
Інші категорії, чол.	577	446	467	496	545
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	19248	20264	22228	23628	24779

Поведемо аналіз трудових ресурсів на ПАТ «Мотор Січ» за якісними показниками: віковою структурою та рівнем освіти працівників.

Динаміку вікової структури працівників ПАТ "Мотор Січ" за 2009-2013 роки відобразимо в табл. 2.7.

**Таблиця 2.7**

**Динаміка вікової структури працівників ПАТ "Мотор Січ" у 2009-2013 рр.**

Вікова структура, %	2009	2010	2011	2012	2013
До 30 років	27,2	30,1	32,3	33,8	33,8
31-40 років	17,8	18,3	18,8	19,2	19,9
41-50 років	21,5	20,1	18,8	17,9	17,2
51-55 років	13,2	11,9	11,5	10,9	10,8
56-60 років	11,4	10,8	9,9	9,5	9,4
Старше 60	8,9	8,8	8,7	8,7	8,9
Середній вік працюючих	42,2	41,4	40,7	40,7	40,3

Таким чином, робимо висновок, що співвідношення працівників за всіма віковими категоріями є досить постійним, а середній вік працюючих становить близько 40 років, що свідчить про досвідченість та кваліфікованість

працівників. Відобразимо графічно вікову структуру працівників за 2013 рік на ПАТ "Мотор Січ"

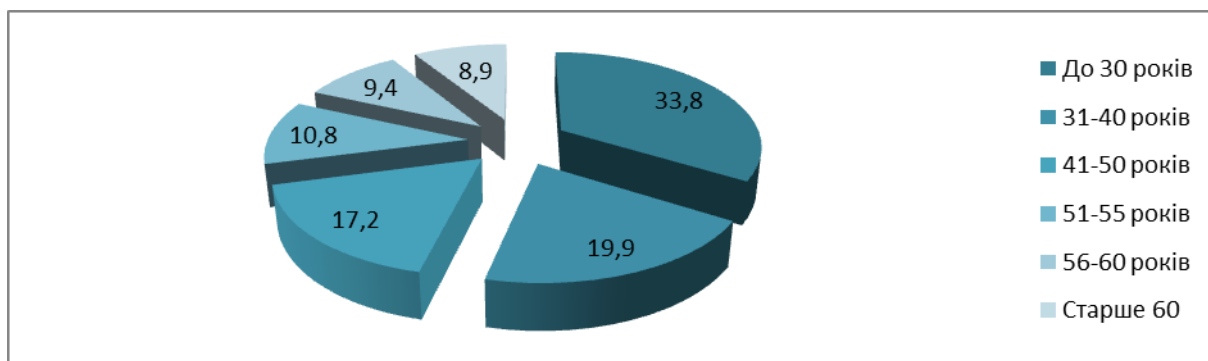


Рис. 2.5. Вікова структура працівників ПАТ "Мотор Січ" за 2013 рік

Проаналізуємо освітню структуру працівників ПАТ "Мотор Січ" та зміни, що відбувалися у ній за 2009-2013 роки (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8**

**Освітня структура працівників ПАТ "Мотор Січ" за 2009-2013 рр.**

Рівень освіти	2009	2010	2011	2012	2013
Вища, %	26,4	27,3	28,5	29,6	30,6
Середня спеціальна, %	23,4	23,0	18,4	22,1	21,5
Професійно-технічна, %	16,7	17,5	30,6	19,2	19,8
Середня, %	31,4	30,5	22,5	29,1	28,1
Неповна середня, %	2,1	1,7	-	-	-
Кандидати наук, чол.	28	28	30	32	32

Освітня структура також має досить стабільне співвідношення за категоріями, та свідчить, що майже у третини працівників є вища освіта, ще у третини працівників є професійно-технічна освіта, а п'ята частина має середню спеціальну освіту. Це свідчить про високий рівень кваліфікації та освітньої підготовки працівників. Щорічно ПАТ "Мотор Січ" одним із основних напрямків у роботі з персоналом визначає роботу з навчальними закладами всіх рівнів акредитації, підготовку спеціалістів за спеціальностями для власного виробництва (наприклад, у сфері вертольотобудування) та розробку програм підтримки молодих спеціалістів [37].

Відобразимо освітню структуру працівників ПАТ "Мотор Січ" за 2013 рік (рис. 2.6).

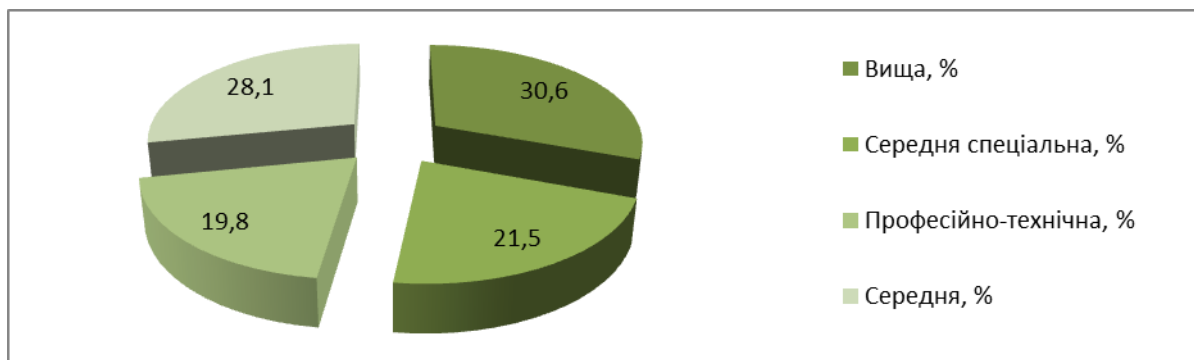


Рис. 2.6. Освітня структура працівників ПАТ "Мотор Січ" за 2013 рік

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на ПАТ «Мотор Січ» використаємо наступні показники [30]: коефіцієнт обороту з прийому персоналу, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства.

Для розрахунку показників руху робочої сили за аналізований період 2009-2013 років побудуємо таблицю з необхідними вихідними даними та безпосередньо розрахованими показниками (табл. 2.9).

**Таблиця 2.9**

**Показники руху робочої сили ПАТ "Мотор Січ" за 2009-2013 рр.**

Показники	2009	2010	2011	2012	2013
Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.	20832	21860	25074	26832	26385
Прийнято персоналу, чол.	2 063	4 392	2 998	1 033	1 856
Вибуло персоналу, чол., в т. ч.:	1 035	1 178	1 240	1 480	1 240
з причини порушення трудової дисципліни, чол.	420	570	511	571	415
за власним бажанням	520	549	482	682	714
кількість працівників, що працювали увесь рік, чол.	17 734	16 290	20 836	24 319	23 289
К пр	0,0990	0,2009	0,1196	0,0385	0,0703
К в	0,0497	0,0539	0,0495	0,0552	0,0470
К пк	0,0451	0,0512	0,0396	0,0467	0,0428
К пс	0,8513	0,7452	0,8310	0,9063	0,8827

Відобразимо графічно зміни коефіцієнту обороту з прийому персоналу, коефіцієнту обороту з вибуття та коефіцієнту плинності кадрів у динаміці за 2009-2013 роки (рис.2.7).



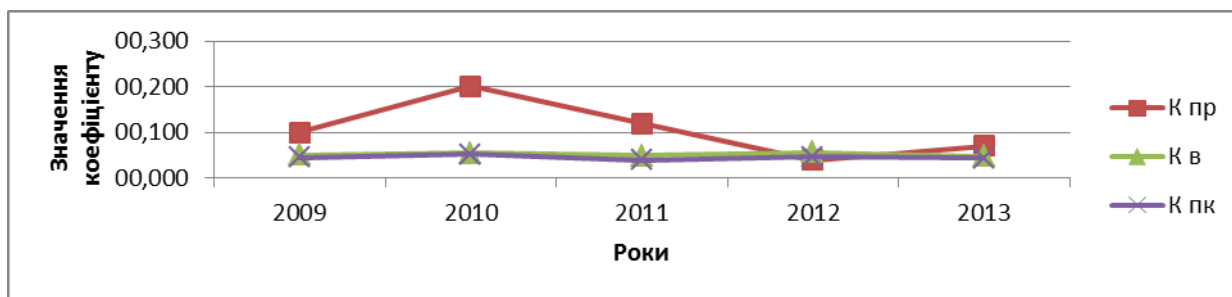


Рис. 2.7. Динаміка зміни коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення та плинності за 2009-2013 рр. на ПАТ «Мотор Січ»

Окремо відобразимо графічно у динаміці за 2009-2013 роки коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства, так як він має відмінну розмірність від інших показників (рис. 2.8)

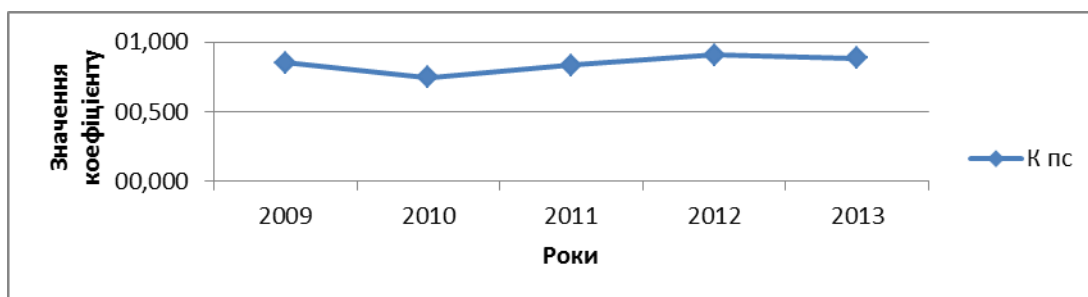


Рис. 2.8. Динаміка зміни коефіцієнта постійності складу персоналу за 2009-2013 рр. на ПАТ «Мотор Січ»

Порахувавши показники руху робочої сили та проаналізувавши динаміку їх зміни, можна зробити висновок, що плинність кадрів має досить низький рівень і становить приблизно 4-5%, що свідчить про стабільність складу та структури працівників.

Аналізуючи рисунки, можна зробити наступні висновки щодо коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення та плинності за 2009-2013 рр.: з 2010 року спостерігається спад прийняття в штат працівників, проте показник коефіцієнта вибуття приймає найвище значення у 2012 році, що пов'язано з скороченням замовлень через політичну невизначеність в Україні у відносинах з Росією (як основного замовника продукції ПАТ «Мотор Січ»).

Як відомо, у 2009-2010 роках спостерігалися найкращі показники розвитку для ПАТ «Мотор Січ». Відповідно до цього, саме у 2009 та 2010 роках

спостерігається найменше відхилення між показниками обороту прийняття та вибуття кадрів.

Щодо коефіцієнта плинності кадрів, то його динаміка подібна до динаміки коефіцієнта вибуття.

Щодо аналізу коефіцієнта постійності кадрів, то його обрахунки були не зовсім доцільними, адже для ПАТ «Мотор Січ» характерним є надлишковий оборот кадрів.

Для аналізу ефективності роботи працівників розрахуємо продуктивність праці. Враховуючи специфіку діяльності ПАТ «Мотор Січ», а саме виробництво авіаційних двигунів, розрахунок продуктивності праці проведемо за допомогою вартісного методу.

Для розрахунку продуктивності праці побудуємо таблицю, використавши дані щорічних звітів ПАТ «Мотор Січ» (табл. 2.10).

**Таблиця 2.10**

**Розрахунок продуктивності праці одного працівника промислово-виробничого персоналу за 2009-2013 рр. на ПАТ «Мотор Січ»**

Показники	2009	2010	2011	2012	2013
Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу, чол.	19248	20264	22228	23628	24779
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2137500	2666560	2927940	4050380	4412560
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	111,05	131,59	131,72	171,42	178,08

Відобразимо графічно динаміку зміни продуктивності праці одного працівника промислово-виробничого персоналу за 2009-2013 роки на ПАТ «Мотор Січ».

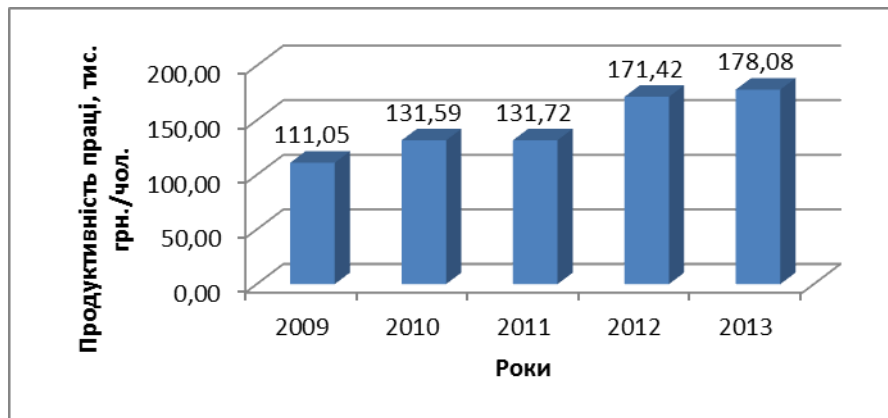


Рис. 2.9. Динаміка продуктивності праці одного працівника промислово-виробничого персоналу за 2009-2013 рр. на ПАТ «Мотор Січ»

Як видно, з рис. 2.9 продуктивність праці постійно зростає і характеризується досить високим рівнем. Якщо усереднити даний показник за останні п'ять років, то він становитиме близько 144 тис. грн. за рік на одного штатного працівника. Безумовно, таке високе значення пов'язане з високою наукоємністю та технологічністю виробництва. Так, для порівняння можна взяти показник продуктивності праці машинобудівного підприємства, яке знаходиться так само в м. Запоріжжя, КП «Іскра». У розрахунку на одного штатного працівника продуктивність праці становить близько 10 тис. грн. у рік [28].

Також для аналізу трудових ресурсів ПАТ «Мотор Січ» проаналізуємо середню заробітну плату.

**Таблиця 2.11**

**Середньомісячна заробітна плата штатних працівників та загальний фонд оплати праці за 2009-2013 рр. на ПАТ «Мотор Січ»**

Категорії працівників	2009	2010	2011	2012	2013
1) Виробничі працівники, грн.	2439	3047	3117	3456	3727
в т. ч. виробничі працівники основних цехів, грн.	2606	3169	3215	3642	4240
старші майстри, грн.	3336	4336	4523	4896	5372
майстри, грн.	2479	3017	3108	3556	3962
2) Адміністративний персонал, грн.	2950	4528	4983	5286	5987
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	536781,1	724701	948177,1	1092690,2	884916

За даними Державної служби статистики України середня заробітна плата в промисловості та у машинобудівній галузі промисловості за аналогічний порівнюваному періоду становила [47]:

**Таблиця 2.12**

**Середньомісячна заробітна плата в промисловості в розрахунку на одного штатного працівника за 2009-2013 рр. в Україні**

Показники	2009	2010	2011	2012	2013
Середньомісячна заробітна плата в машинобудівній галузі промисловості в розрахунку на одного штатного працівника, грн.	1744	2253	2770	3092	3354
Середньомісячна заробітна плата в промисловості в розрахунку на одного штатного працівника, грн.	2117	2580	3120	3500	3763

Тобто, можна зробити висновок, що рівень заробітної плати на ПАТ «Мотор Січ» є вищим, ніж рівень заробітної плати працівників, зайнятих у машинобудуванні зокрема та у промисловості в цілому по Україні.

Згідно вищезазначених даних можна зробити висновок, що аналіз трудових ресурсів підприємства залежить від окремих детермінованих чинників, в результаті аналізу яких можна зробити висновок, що ПАТ «Мотор Січ» має досить позитивні тенденції розвитку. Це пов'язано переважно зі специфікою та стратегічним значенням для країни виробництва, стратегічним плануванням діяльності, ефективною інвестиційною діяльністю, стабільністю реалізації напрямків кадрової політики, ефективним використанням всіх ресурсів підприємства тощо.

За даними опитування, проведеного на машинобудівному підприємстві, тобто аналогічному за специфікою виробничої діяльності ПАТ «Мотор Січ» в м. Харкові, можна зобразити мотиваційний профіль працівників наступним чином [17].

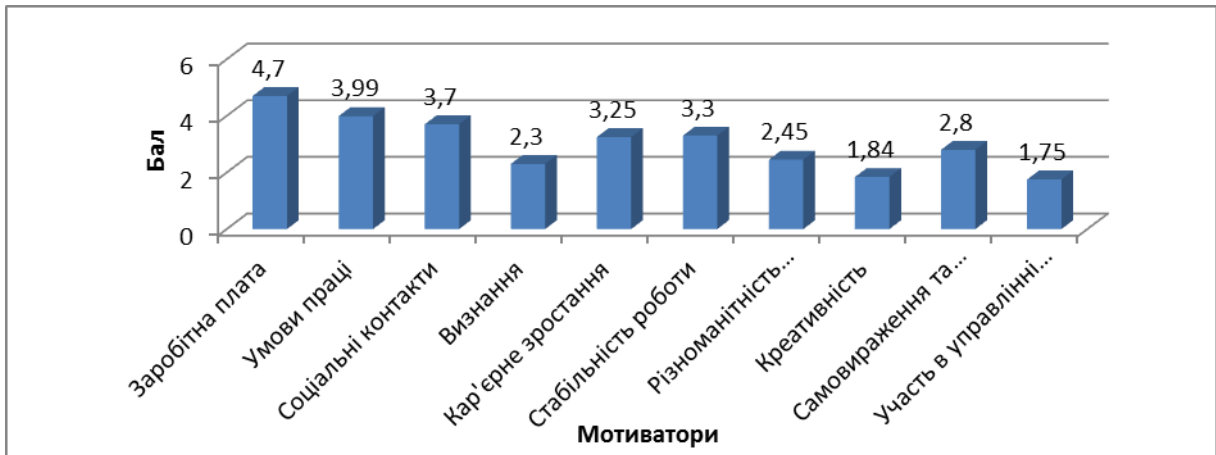


Рис. 2.10. Мотиваційний профіль працівників машинобудівної галузі [17]

Таким чином, можна зробити висновок, що найсильнішим мотиватором для працівників є заробітна плата, далі за ступенем важливості йде стан умов праці. Також важливу роль для працівників відіграють соціальні контакти, тобто можливість спілкування в колективі, участь у суспільних заходах після роботи.

Система мотивації на ПАТ «Мотор Січ» складається з матеріальних та нематеріальних стимулів (рис. 2.11). Орієнтація системи мотивації спрямована на досягнення кінцевих результатів та впровадження ефективної кадрової політики. Структура цільових фондів складається з фонду розвитку виробництва, фонду соціального розвитку, фонду матеріального заохочення.

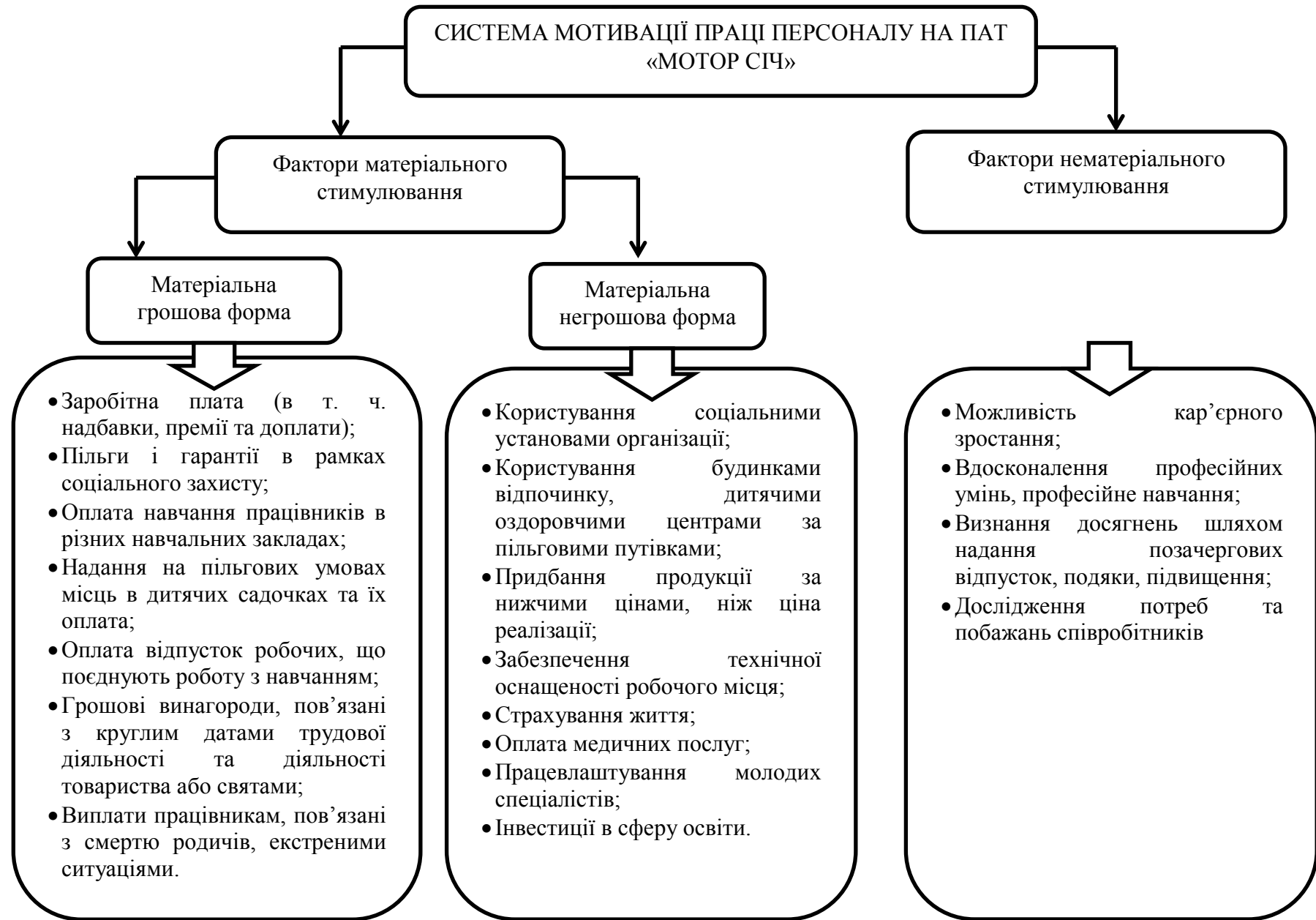


Рис. 2.11. Система мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ»

В основі кадрової політики підприємства лежить принцип наслідування поколінь, тому розробляються програми співпраці з навчальними закладами всіх рівнів акредитації для забезпечення бази проходження виробничої практики для учнів професійно-технічних закладів, студентів коледжів та вузів (щорічно виробничу практику проходить близько 2000 чоловік). Одним з пріоритетних напрямків роботи з персоналом є реалізація заходів з вертольотобудування.

Також ПАТ «Мотор Січ» співпрацює з Державним центром зайнятості з питань навчання, перенавчання та організації стажування і працевлаштування безробітних (не менше 50 чоловік щорічно). Детальний аналіз факторів нематеріального стимулювання наведено в додатку А.

Найбільше значення в системі мотивації на ПАТ «Мотор Січ» для працівників відіграє заробітна плата. Заробітна плата на підприємстві нараховується відповідно до посадових окладів, тарифних ставок, а також відрядних розцінок. Заробітна плата нараховується відповідно до штатного розпису, а також по тарифним і відрядним ставкам залежно від кваліфікації, посади, спеціалізації працівника.

ПАТ «Мотор Січ» не має заборгованості з виплати заробітної плати та відрахуванню податків до бюджету та позабюджетні фонди.

Відобразимо структуру фонду оплати праці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Структура фонду оплати праці на ПАТ «Мотор Січ»

Показники	2009	2010	2011	2012	2013	Абсолютний приріст до			
						2009	2010	2011	2012
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	536781	724701	948177	1092690	884916	187919,9	223476,1	144513,1	-207774
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	445528,31	579760,8	739578,14	819517,65	659262,42	134232,5	159817,3	79939,512	-160255
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	85884,976	137693,19	200065,37	255689,51	214149,67	51808,21	62372,18	55624,1387	-41539,8
Заохочувальні виплати і компенсації, тис. грн.	5367,811	7247,01	8533,5939	17483,043	11503,908	1879,199	1286,584	8949,4493	-5979,14



Проаналізувавши структуру фонду оплати праці, можна зробити висновок, що частка кожного елемента в загальному обсязі становить деяке співвідношення, наведене у табл. 2.14

**Таблиця 2.14**

**Частки складових у загальній структурі заробітної плати на ПАТ  
«Мотор Січ» за 2009-2013 рр.**

Складова заробітної плати	Частка				
	2009	2010	2011	2012	2013
Фонд основної заробітної плати	0,83	0,8	0,78	0,745	0,75
Фонд додаткової заробітної плати	0,16	0,19	0,211	0,234	0,242
Заохочувальні виплати і компенсації	0,01	0,01	0,009	0,021	0,08

Таким чином, частка фонду основної заробітної плати зменшувалась на протязі аналізованого періоду від 83% у 2009 році до 75 % у 2013 році, частка фонду додаткової заробітної плати навпаки збільшувалась від 16% у 2009 році до 24,2% у 2013 році.

Дані показники свідчать, що співвідношення основної і додаткової заробітної плати є правильним, а за рахунок проведеного реформування системи оплати праці у 2012 році, зменшення темпів зростання коефіцієнту по прийому на роботу та скорочення кількості штатних працівників на 447 чоловік, порівняно з попередніми періодами, вдалося досягнути економії фонду оплати праці у розмірі 207774 тис. грн.

До основної заробітної плати відноситься заробітна плата промислово-виробничого персоналу (виробничого персоналу, зайнятого безпосередньо у виробництві, допоміжного виробничого персоналу, виробничого персоналу, який обслуговує цехове обладнання, інженерно-технічних працівників, керівників та службовців) та адміністративного персоналу (керівників на всіх рівнях управління).

До додаткової заробітної плати відносяться: доплати та надбавки за високу кваліфікаційну майстерність, бригадирам, які не звільнені від основної

діяльності, за сумісництво професій, за роботу у вихідні дні та у нічний час, премії за виробничі результати, надбавки за стаж роботи, оплата навчальних відпусток, оплата основних та додаткових відпусток згідно законодавства.

До заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться: оплати простою не з вини працівників, трудові та соціальні пільги.

З метою підвищення стимулюючого впливу адміністративного персоналу на ПАТ «Мотор Січ» використовується система преміювання за основні результати господарської діяльності та проводиться з фонду оплати праці і становить до 100% посадового окладу згідно штатного розпису.

Крім мотиваційних заходів на ПАТ «Мотор Січ» передбачені певні міри за порушення технології, трудової дисципліни (згідно Положення про преміювання премія зменшується або взагалі не виплачується)

Таким чином, можна зробити висновок, що на ПАТ «Мотор Січ» проводиться ефективна кадрова політика, направлена на вдосконалення системи організації виробництва, забезпечення кваліфікованими кадрами виробництва, підвищення мотивації працівників до більш продуктивної праці.

Побудуємо аналітичну таблицю для аналізу ефективності організації мотивації на ПАТ «Мотор Січ» на основі розрахунків аналізу ефективності використання трудових ресурсів, отриманих в розділі 2.2 в динаміці за 2009-2013 роки (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Аналітична таблиця для аналізу ефективності організації мотивації на ПАТ «Мотор Січ» за 2009-2013 рр.**

Показники	2009	2010	2011	2012	2013	2010/ 2009	2011/ 2009	2012/ 2009	2013/ 2009
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	111,05	131,59	131,72	171,42	178,08	1,1850	1,1862	1,5436	1,6036
Частка у доходах витрат на оплату праці	0,1435	0,1935	0,1637	0,1378	0,1113	1,3483	1,1406	0,9603	0,7758
Обсяг виробництва, тис. грн.	504252	511560	529830	570024	456750	1,0145	1,0507	1,1304	0,9058
Середньомісячна заробітна плата промислово-виробничого персоналу, грн.	2172	2713,8	2792,6	3110	3460,2	1,2494	1,2857	1,4319	1,5931
Капітальні інвестиції в об'єкти соціальної сфери, тис. грн.	13000	20900	37820	31900	25200	1,6077	2,9092	2,4538	1,9385
Утримання соціальної сфери та суспільних організацій, тис. грн.	69815	100597	129520	112260	90638	1,4409	1,8552	1,6080	1,2983
Коефіцієнт по прийому на роботу	0,0990	0,2009	0,1196	0,0385	0,0703	2,0288	1,2074	0,3888	0,7103
Рентабельність активів, %	28,9	24,1	27,2	32,4	17,6	0,8339	0,9412	1,1211	0,6090
Рентабельність власного капіталу, %	34,1	32,6	30,2	33,9	15,8	0,9560	0,8856	0,9941	0,4633

Для аналізу ефективності мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ» будемо використовувати критерії оцінки, запропоновані у п.1.3 (табл. 1.5) на основі яких порахуємо випередження (відставання) по кожному показнику (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Показники оцінки ефективності організації мотивації праці на  
ПАТ «Мотор Січ» за 2009-2013 рр.**

№ ПП	Показники	2010/2009	2011/2009	2012/2009	2013/2009
1	Відповідність засобів матеріального стимулювання праці робітників завданню максимізації рентабельності власного капіталу	1,62	1,21	0,86	1,27
2	Відповідність темпів зростання заробітної плати темпам зростання продуктивності праці	0,95	0,92	1,08	1,01
3	Відповідність темпів зростання обсягів виробництва темпам зростання продуктивності праці	1,17	1,13	1,37	1,77
4	Відповідність темпів зростання капітальних інвестицій в об'єкти соціальної сфери темпам зростання продуктивності праці	0,74	0,41	0,63	0,83
5	Відповідність темпів зростання витрат на утримання соціальної сфери та суспільних організацій темпам зростання продуктивності праці	0,82	0,64	0,96	1,24
6	Відповідність темпів зростання коефіцієнту по прийому на роботу темпам зростання продуктивності праці	0,58	0,98	3,97	2,26
7	Відповідність темпів зростання рентабельності активів темпам зростання продуктивності праці	1,42	1,26	1,38	2,63
8	Відповідність темпів зростання рентабельності власного капіталу темпам зростання продуктивності праці	1,24	1,34	1,55	3,46

Для якіснішого аналізу ефективності мотивації праці відобразимо графічно основні показники роботи підприємства (рис. 2.12).

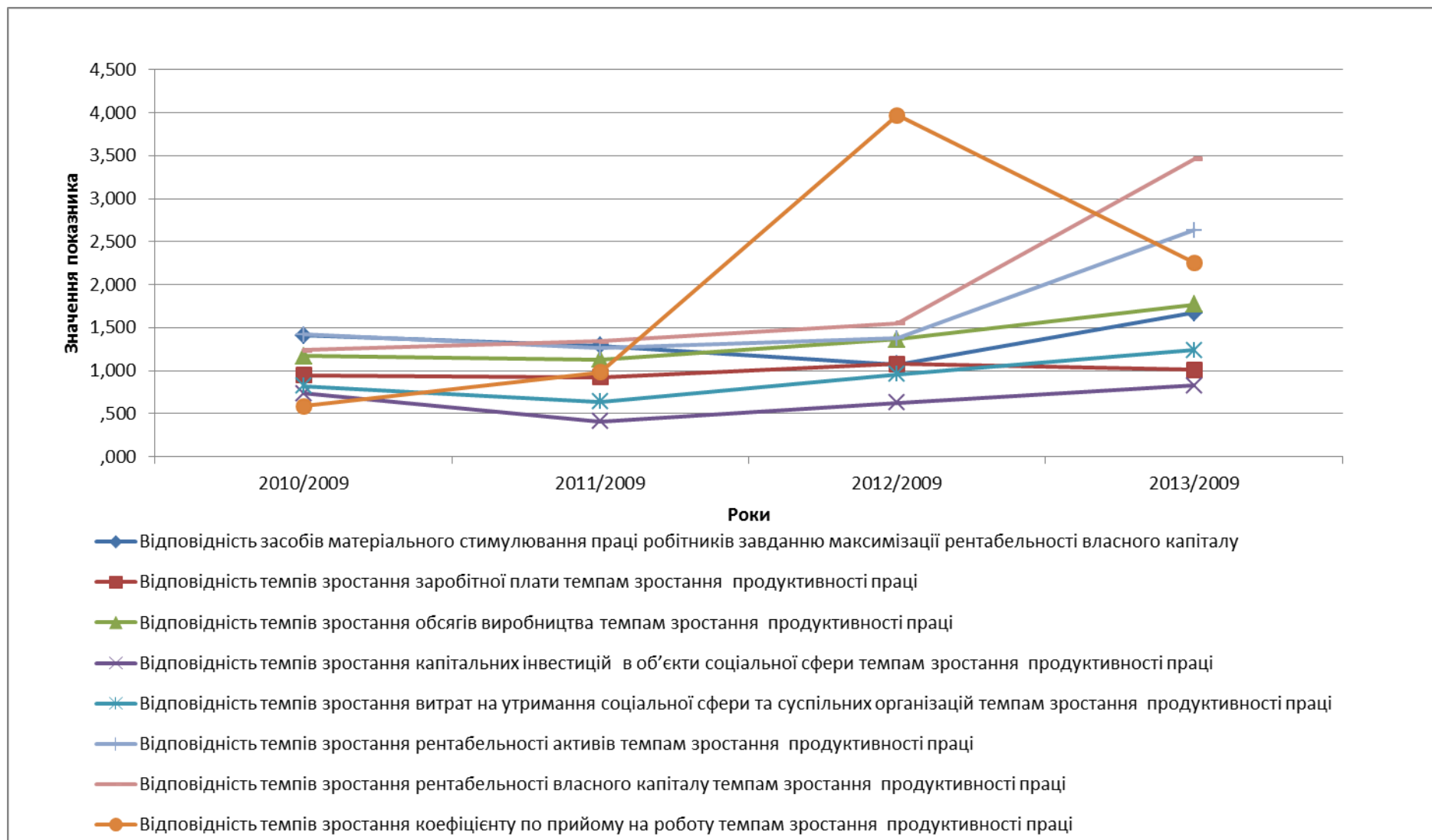


Рис. 2.12. Випередження (відставання) показників діяльності на ПАТ «Мотор Січ» за 2009-2013 рр.

Аналіз відповідності досліджуваних показників діяльності умові ефективності на ПАТ «Мотор Січ» за період 2009-2013 років та висновки по кожному критерію оцінки наведено в додатку Б.

В цілому, аналізуючи систему мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ», можна зробити висновок, що вона є досить ефективною. Темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання витрат на оплату праці, рентабельність активів, власного капіталу та збільшення обсягів виробництва. Проте такі показники, як витрати на утримання об'єктів соціальної сфери та капітальні інвестиції у соціальну сферу навпаки випереджають темпи зростання продуктивності праці на протязі 2010-2011 років. Це пов'язано із соціальною політикою на ПАТ «Мотор Січ». Починаючи з 2012 року витрати, пов'язані із соціальною сферою значно скоротились, проте це не відобразилося на зменшенні продуктивності праці. А з 2012 року на ПАТ «Мотор Січ» було реформовано систему оплати праці. Таким, чином досягнуто більшої ефективності з точки зору витрат підприємства. Тобто, робимо висновок, що для працівників мотиватор у вигляді заробітної плати дійсно є найсильнішим.

Підсумовуючи, визначимо, що співвідношення аналізованих показників забезпечує розширене відтворення на підприємстві, збільшення прибутку та рентабельності на протязі всього аналізованого періоду.

#### **2.4. Кореляційно-регресійний аналіз продуктивності праці на ПАТ «Мотор Січ»**

Для підтвердження наявності тісноти зв'язку між показником продуктивності праці як ключовим виразником ефективності системи мотивації та аналізованими незалежними змінними використаємо метод кореляційно-регресійного аналізу. Специфіка виробництва та особливості проведених розрахунків у п. 2.3 дозволили обрати наступні показники для побудови моделі:

X1 – середня заробітна плата працівника, грн.,

X2 – чисельність персоналу, чол.,

X3 – собівартість виготовленої продукції, тис. грн.,

X4 – витрати на утримання об'єктів соціальної сфери, тис. грн.

Таким чином, об'єктом аналізу є продуктивність праці одного працівника, який належить до виробничого персоналу за 2009-2013 роки.

Після того, як ми порахували середні значення, стандарті похибки і дисперсію отримуємо наступні дані (табл. 2.17)

**Таблиця 2.17**

**Статистичні характеристики відібраних для аналізу факторів**

Роки	X1	X2	X3	X4	Y
2009	2172	19248	2137,5	69815	111,05
2010	2713,8	20264	2666,56	100597	131,59
2011	2792,6	22228	2927,94	129520	131,72
2012	3110	23628	4050,38	112260	171,42
2013	3460,2	24779	4412,56	90368	178,06
Середнє значення	2849,72	22029,4	3238,988	100512	144,768
Відхилення	479,9669	2291,729	958,296497	22498,296	28,72064
Дисперсія	230368,2	5252022	918332,1761	506173335	824,875

Проводимо нормалізацію даних, транспонуємо отриману матрицю, після чого знаходимо добуток транспонованої і нормалізованої матриць, в результаті отримуємо кореляційну матрицю (табл. 2.18).

**Таблиця 2.18**

**Кореляційна матриця**

1	0,956467	0,961899	0,370436497
0,956467007	1	0,971745	0,397013088
0,961898583	0,971745	1	0,259372905
0,370436497	0,397013	0,259373	1

Знаходимо визначник матриці та розраховуємо F – критерії. Таким чином, отримуємо наступні критерії: F1 = 18,2569, F2= 15,4753, F3= 20,5268 F4= 8,9631, які необхідно порівняти з табличним значенням критерія Фішера (Fтабл.=3,2).

Тобто критерії  $F_1, F_2, F_3, F_4 > F_{\text{табл.}}$ , тому робимо висновок, що кожна з пояснювальних змінних мультиколінеарна з іншою. Для позбавлення мультиколінеарності застосуємо метод перетворення змінних, які корелюють між собою. Для цього обчислимо параметри нової моделі на основі нормалізованої матриці. Отримуємо наступні лінійні коефіцієнти:  $b_1=0,05713$ ;  $b_2=0,01183$ ;  $b_3=0,02979$ ;  $b_4=0,00031$ .

Для оцінки тісноти зв'язку між досліджуваною функцією і кожним відібраним показником, обчислимо коефіцієнти часткової кореляції:  $R_1=0,984825$ ;  $R_2=0,94425$ ;  $R_3=0,99406$ ;  $R_4=0,24406$ . Таким чином, робимо висновок, що найтісніший зв'язок між продуктивністю праці і середньою заробітною платою, чисельністю персоналу та собівартістю виготовленої продукції.

Для побудови економіко-математичної моделі продуктивності праці скористаємося методом регресійного аналізу.

Обчислюємо значення залежної змінної, знайшовши суму добутоків лінійних коефіцієнтів та матриці нормалізованих даних, оцінюємо параметри в абсолютному виразі:  $a_1=0,00341$ ;  $a_2=0,00015$ ;  $a_3=0,00089$ ;  $a_4=0,000000397$ . Обчислюємо вільний член:  $a_0=128,8259$ . Для більш об'єктивного значення застосовуваної моделі виключимо показник  $X_4$ , так як він має найменший вплив на досліджувану функцію. Таким чином, економетрична модель залежності продуктивності праці від досліджуваних факторів має вигляд:

$$Y=128,8259+0,00341*X_1+0,00015*X_2+0,00089*X_3 \quad (2.1)$$

Внаслідок проведених розрахунків, можна зробити висновок, що обрані показники для аналізу системи мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ» та розрахована їх взаємозалежність відповідають дійсності. На основі отриманого підтвердження тісноти цього зв'язку за допомогою кореляційно-регресійного аналізу маємо можливість побудувати економетричну модель залежності продуктивності праці від середньої заробітної плати працівника, чисельності персоналу, собівартості виготовленої продукції і визначати можливий приріст функції при зміні факторів, які увійшли в рівняння.



## Висновки до розділу II

ПАТ «Мотор Січ» є одним з найбільших підприємств в Україні. Основною діяльністю є виробництво авіатехніки. Підприємство налічує 5 відокремлених структурних одиниць на території України. У своїй діяльності ПАТ «Мотор Січ» орієнтується на експорт, тому значною мірою залежить від стабільної політичної ситуації в країні.

Внаслідок, проведеного аналізу економічного стану ПАТ «Мотор Січ» робимо висновок, що підприємство має задовільні показники ефективності використання основних фондів, оборотних активів та фінансовий стан в цілому. Що стосується ефективності використання трудових ресурсів, то показник плинності кадрів є досить невисоким і становить 4-5%, продуктивність праці становить в середньому за аналізований період 2009-2013 рр. 144 тис. грн. на одного працівника промислово-виробничого персоналу за рік, середня заробітна плата по підприємству є значно вищою, ніж середня заробітна плата працівників, зайнятих в промисловості по Україні (приблизно перевищення в середньому становить 700 грн.).

Система мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ» є комплексною, ефективно організованою, охоплює всі можливі сфери діяльності працівників: включає матеріальні та нематеріальні стимули. Найсильнішим мотиватором для працівників є заробітна плата. В основі кадрової політики підприємства лежить принцип наслідування поколінь, тому розробляються програми підвищення кваліфікації, здобуття освіти. Розвинутою є система нематеріального стимулювання працівників, проводиться різнопланова соціальна політика.

Проведений аналіз показників господарської діяльності свідчить про наявність можливостей до розвитку та ефективного функціонування підприємства.

На основі проведеного аналізу економічного потенціалу було побудовано економетричну модель залежності продуктивності праці від чисельності персоналу, середньої заробітної плати та собівартості продукції.

## РОЗДІЛ III. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПАТ «МОТОР СІЧ»

### 3.1. Виявлення напрямів вдосконалення та обґрунтування шляхів організації ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ»

Внаслідок проведеного аналізу у другому розділі було визначено, що існуюча система мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ», яка становить взаємопов'язану систему та складається як з матеріальних стимулів, так і з нематеріальних факторів мотивації, є досить ефективною.

Проведення аналізу мотиваційного профілю працівників машинобудівних підприємств (п. 2.3) дало можливість визначити, що найсильнішим мотиватором для працівників є заробітна плата.

Для виявлення напрямів вдосконалення існуючої системи мотивації проаналізуємо «портрет» працівників на ПАТ «Мотор Січ».

Основана частина штатних працівників ПАТ «Мотор Січ» - промислово-виробничий персонал (становить приблизно 92-93% від загальної кількості штатних працівників). Середній вік працівників становить близько 40 років, третина працівників має вищу освіту, а п'ята частина – професійно-технічну. Специфіка підприємства полягає в тому, що виробництво є дуже наукоємним та високотехнологічним, саме тому є потреба в освічених, висококваліфікованих, досвідчених працівниках. Тобто, необхідна якісна кадрова політика, яка буде запобігати відтоку кадрів, оскільки витрати на навчання та адаптацію нових співробітників будуть менш доцільні, ніж витрати на поліпшення системи мотивації для власних працівників.

Оскільки, як вже зазначалося, основним мотиватором для працівників є заробітна плата, то цілком очевидним напрямком вдосконалення організації мотивації праці є вдосконалення системи матеріального стимулювання. Проте, проаналізувавши динаміку заробітної плати на ПАТ «Мотор Січ» (п. 2.2), можна сказати, що заробітна плата відповідає і навіть перевищує середній

рівень заробітної плати в галузі машинобудування зокрема і у промисловості в цілому (дані порівняльного аналізу наведено у табл. 2.11, 2.12). А оскільки, як відомо, що росте підвищення заробітної плати не дає довготривалого ефекту (підвищення продуктивності праці спостерігається приблизно протягом двох місяців, а потім у працівників починається «звикання» до певного рівня заробітної плати, який сприймається як належне, і продуктивність праці зменшується до початкового рівня, якщо знову працівникам не підвищувати заробітну плату), саме тому пропонується наступний напрямок вдосконалення системи мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ»: змінити структуру заробітної плати.

Під зміною структури заробітної плати розуміємо зміну часток складових частин фонду оплати праці, при незмінній його сумі.

Проведений аналіз структури фонду оплати праці на ПАТ «Мотор Січ» у п. 2.3 (табл. 2.14) свідчить, що частка основної заробітної плати становить близько 75%, частка додаткової заробітної плати становить близько 24%, а частка фонду заохочувальних виплат і компенсацій становить близько 1%.

Пропонується ввести бонус за ефективність, розрахований на основі введення КРІ показників та системи грейдування категорій працівників. Метою даного нововведення на ПАТ «Мотор Січ» є в першу чергу підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення мотивації працівників. Суть даного бонусу полягатиме в акценті на вкладі кожного працівника у загальний результат, його участі в колективній роботі, старанності та відповідальності. Тобто, дане нововведення забезпечить підвищення зацікавленості працівника до власної роботи, відчуття його власної значущості, посилення почуття гордості за власну роботу, колектив, підприємство в цілому та забезпечить довготривалу приналежність, відданість одній організації. А як свідчать дослідження, проведені HR-менеджерами, прибуток компаній з високим рівнем приналежності і зацікавленості працівників в 2,5 рази вище, ніж у конкурентів [46].

Зміна часток складових заробітної плати працівників матиме наступний вигляд: основна заробітна плата – 70%, додаткова заробітна плата та компенсації – 15%, бонус за ефективність – 15%. Таким чином, пропонується збільшити змінну частину заробітної плати, а саме заохочувальні виплати, що в кінцевому результаті викличе більший інтерес до власної роботи та сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності функціонування підприємства в цілому.

Система грейдування або ранжування посад забезпечує прозорість та зрозумілість розрахунку заробітної плати, надає змогу якісно оцінити персонал, що в кінцевому результаті впливає на залучання працівників до досягнення загальних цілей підприємства. Система грейдів являє собою присвоєння певній посаді «грейду» та коефіцієнту для кожного грейду, який буде враховуватись при нарахуванні заробітної плати.

Головною задачею даної системи є утримання ключових працівників. Стандартні стимули практично перестали впливати на зацікавленість працівників, саме тому, що вони вже стали стандартними. Більшість компаній пропонує однаковий пакет додаткових пільг, компенсацій, навчання тощо. За таких умов необхідним є створення такої робочої атмосфери, яка і буде утримувати працівників.

Таким чином, за даними сучасних експертів в сфері управління персоналом пропонується ввести наступну систему грейдів (табл. 3.1) [46].

**Таблиця 3.1**

**Грейдування працівників за категоріями на ПАТ «Мотор Січ»**

Категорії працівників	Грейд	Коефіцієнт грейду
1. Виробничо-промисловий персонал, в т.ч.:		
Виробничі працівники та учні, чол.	C	0,85
Допоміжні працівники, чол.	D	0,8
Контролери, чол.	E	0,75
Інженерно-технічні працівники, чол.	B	0,9
Інші категорії, чол.	F	0,6
2. Адміністративний персонал, чол.	A	1

Система КРІ показників (Key Performance Indicator – ключові показники діяльності) являє собою систему планування роботи і оцінку результатів на основі використання таких показників за базу оцінки, як витрати, продуктивність, результативність, функціонування, ефективність. Вона дозволяє підвищити в рази віддачу співробітників, при цьому покращуючи показники якості та продуктивності. За допомогою системи КРІ показників кожен працівник буде чітко розуміти які задачі перед ним стоять, за що саме він отримує заробітну плату і які цілі ставить перед собою підприємство в цілому.

За результатами підсумків 2013 року на зборах акціонерів ревізійна комісія визначила деякі напрямки в роботі для підвищення ефективності підприємства [38]: підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу, зміцнення трудової дисципліни, зниження втрат від браку у виробництві, виключення формального підходу до проведення інвентаризацій, проведення роботи щодо скорочення надлишків незавершеного виробництва, більш ефективного використання наявних на складах залишків матеріалів і покупних виробів, відслідковування кількості працівників, що успішно пройшли атестацію.

Проведення оцінки працівників буде покладено безпосередньо на лінійного керівника та направлене на оцінку колективної роботи у структурному підрозділі. Таким чином, на основі визначених проблемних напрямків у роботі підприємства пропонується ввести наступні критерії оцінки ефективності (табл. 3.2) та відповідно період оцінки за даними критеріями та базові бонуси для нарахування заробітної плати.

**Таблиця 3.2**

**Критерії ефективності за КРІ показниками на ПАТ «Мотор Січ»**

№ ПП	Показник	Період оцінки	Бонус за місяць, грн.	Бонус за кварта, грн.	Бонус за рік, грн.	Всього, грн.
1	Ступінь виконання індивідуального завдання	місяць	100	100	100	1200

*Продовження таблиці 3.2*

№ ПП	Показник	Період оцінки	Бонус за місяць, грн.	Бонус за кварта, грн.	Бонус за рік, грн.	Всього, грн.
2	Своєчасність виконання завдання	місяць	90	90	90	1080
3	Кількість помилок в роботі	місяць	80	80	80	960
4	Зменшення втрат робочого часу	місяць	50	50	50	600
5	Результати проведеної інвентаризації	квартал	-	120	120	480
6	Ефективність використання складських залишків, зменшення залишків незавершеного виробництва	квартал	-	70	70	280
7	Кількість працівників, що успішно пройшли атестацію	рік	-	-	500	500
Всього	-	-	320	510	1010	5100

Таким чином, бонус за ефективність буде нараховуватись виходячи із ставки бонусу, коефіцієнта грейду категорії та відсотку виконання плану.

Відповідно, при нарахуванні бонусів за ефективність за КРІ показниками при оцінці результатів діяльності буде враховано запланований бажаний рівень продуктивності. Для досягнення необхідного планового рівня показників при використанні будь-яких показників КРІ у розрахунок береться рівень ефективності не менше 80%. Тобто, за рівня ефективності менше 80% бонус нараховуватись не буде. Саме це і обґрунтовує економічну доцільність використання даної системи.

Зобразимо графічно, як відбувається вплив на мотивацію за допомогою даних систем оцінювання роботи персоналу (рис. 3.1).

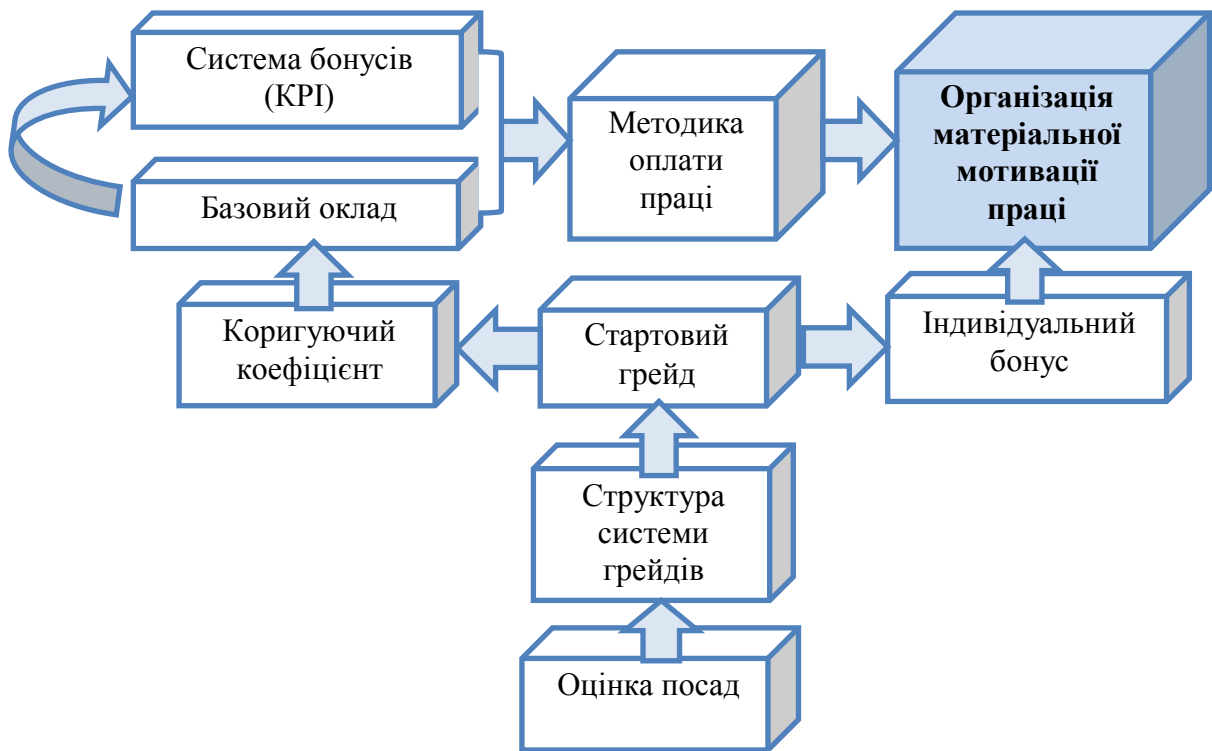


Рис. 3.1. Організація мотивації з використанням ґрейдуння та KPI показників

Таким чином, поєднання обох сучасних прогресивних систем оцінки персоналу: системи ґрейдів та KPI показників забезпечить реалізацію потужного мотиваційного механізму та підвищення рівня продуктивності праці.

### 3.2. Розрахунок витрат на організацію ефективної мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ»

Процес організації мотивації праці на основі впровадження запропонованої системи оцінки персоналу полягає у реалізації декількох етапів:

- 1) Моделювання системи оцінки персоналу сторонньою організацією;
- 2) Впровадження її на підприємстві сторонньою організацією;
- 3) Проведення навчання ІТ-спеціалістів роботі в даній програмі сторонньою організацією;
- 4) Доопрацювання ІТ-спеціалістами підприємства платформи програмного забезпечення;

- 5) Проведення інструктажів та роз'яснення персоналу сутності даної системи та механізму її використання.

Відповідно до відправленого нами запиту (з описаними параметрами та проблемами, які необхідно вирішити за допомогою даної системи) до російської компанії «KPI Lab», яка займається розробкою та впровадженням платформи KPI Suite, призначеної для створення управлінських інформаційних систем для збору і моніторингу даних, оцінки ефективності персоналу й організації [40], можливо розрахувати витрати на впровадження нової системи оцінки персоналу для ПАТ «Мотор Січ» (табл. 3.3):

**Таблиця 3.3**

**Кошторис робіт з впровадження системи КРІ показників на ПАТ  
«Мотор Січ»**

Назва робіт	Вартість, грн.
Розробка конфігурації системи КРІ показників для ПАТ «Мото Січ»	2750 євро * 16,77 грн. (курс НБУ) = 46100 тис. грн.
Впровадження системи на підприємстві та навчання ІТ-спеціалістів роботі з програмою	10 днів роботи * 800 євро * 16,77 (курс НБУ) грн. = 134100 грн.
Всього:	180200 грн.

Таким чином, вартість впровадження системи оцінки персоналу на основі використання системи грейдів та КРІ показників обійдеться ПАТ «Мотор Січ» приблизно в 180 тис. грн. Зручність використання даної системи полягає в тому, що один раз встановлена платформа програми дозволяє змінювати конфігурацію самої системи оцінки, критеріїв, що її становлять без залучення сторонніх спеціалістів, а виключно за рахунок наявних ІТ-спеціалістів на підприємстві. Тобто, це є одноразова інвестиція без подальшої оплати послуг для її утримання і обслуговування.

На основі проведеного аналізу середнього темпу приросту за останні п'ять років показників продуктивності праці, чисельності персоналу, собівартості реалізованої продукції та фонду оплати праці можемо спрогнозувати дані показники на 2014 рік з його врахуванням (табл. 3.4).



Таблиця 3.4

## Середній темп приросту та прогноз на 2014 рік

Показники	Середній темп приросту за 2009-2013 роки	2013	2014 (Прогноз)
ФОП	6%	884916	941976,7
Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу, чол.	3%	24779	25573,85
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9%	4412560	4831018
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	6%	178,08	188,9046

Таким чином, для розробки шкали оцінювання ефективності за КРІ показниками пропонується планово врахувати темп приросту продуктивності праці не 9%, а 20%.

Для обґрунтування доцільності використання даної системи було прораховано три варіанти досягнення поставленого плану: оптимістичний, реалістичний, песимістичний.

Так, за оптимістичного сценарію розвитку подій продуктивність праці збільшиться на 20% (собівартість продукції - 5295072 тис. грн.), за реалістичного – на 15% (собівартість продукції - 5074444 тис. грн.), за песимістичного – на 10% (собівартість продукції - 4853816 тис. грн.), що вже перевищує середній темп приросту на 1% (44125,6 тис. грн.). Таким чином, неефективність або надлишкові витрати, пов'язані з впровадженням даної системи виключаються.

Розрахуємо планові показники для оцінки за КРІ показниками з урахуванням темпу приросту продуктивності праці за трьома сценаріями. У шкалу оцінки покладемо інтервал 1%, таким чином, отримаємо наступні дані (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Шкала планового рівня собівартості продукції на 2014 рік

Приріст до 2013 року	20% (5295072 тис. грн.)	15% (5074444 тис. грн.)	10% (4853816 тис. грн.)	Коеф. для розрахунку бонусу	Коеф. коригування при перевиконанні плану
% виконання плану					
100%	5191247	4974945	4853816	0,8	1
101%	5243160	5024695	4832402,106	0,9	1,03
102%	5295072	5074444	4839540,071	1	1,05
>1,02	>5295072	>5074444	>14853816	1	1,07

Тобто, в залежності від абсолютної величини собівартості реалізованої продукції, залежатиме коефіцієнт, який буде враховуватись при нарахуванні бонусу, а також при перевиконанні на 1% плану бонус за ефективність буде множитись на коефіцієнт коригування при перевиконанні плану.

Таким чином, бонус, який зможе отримати кожен працівник за результатами власної роботи буде розраховуватись наступним чином:

$$\text{Бонус за ефективність} = \text{ставка бонусу} * \text{Коефіцієнт виконання плану} * \text{Коефіцієнт грейду категорії} * \text{Коефіцієнт коригування при перевиконанні плану} \quad (3.1)$$

Розрахуємо базову ставку бонусу за ефективність для грейдів в залежності від відсотку виконання плану (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Ставка бонусу для грейдів

% виконання плану	Коеф. для бонуса	Коеф. коригування при перевиконанні плану	Бонус за місяць	Бонус за квартал	Бонус за рік	ВСЬОГО ЗА РІК
1	0,8	1,00	296	152	400	4560,00
101	0,9	1,03	343	176	464	5283,90
102	1,0	1,05	389	200	525	5985,00
> 102	1,0	1,07	396	203	535	6099,00
Всього, грн.	-	-	370	190	500	5700

На основі вже розрахованої ставки бонусу розрахуємо можливі витрати на фонд оплати праці в залежності від ґрейду категорії, а також рівня виконання плану по собівартості

У таблиці 3.7 відобразимо витрати на оплату праці при виконанні плану на 100%.

Таблиця 3.7

## Розрахунок фонду оплати бонусу при виконанні плану на 100%

Категорії	Грейд	Коефіцієнт грейду	Кількість працівників, чол.	Бонус за місяць, грн.	Бонус за квартал, грн.	Бонус за рік, грн.	ВСЬОГО до нарахування за рік, грн.	Всього ФОБ, тис. грн.
Виробничі працівники та учні, чол.	С	0,85	10562	251,6	129,2	340	3876	40939397,95
Допоміжні працівники, чол.	D	0,8	4935	236,8	121,6	320	3648	18004317,88
Контролери, чол.	E	0,75	1305	222	114	300	3420	4461546,777
Інженерно-технічні працівники, чол.	B	0,9	8209	266,4	136,8	360	4104	33690325,7
Інші категорії, чол.	F	0,6	562	177,6	91,2	240	2736	1538951,262
Адміністративний персонал, чол.	A	1	1606	296	152	400	4560	7323360
				Всього, тис. грн.				105957,8996

Відобразимо витрати на оплату працю при виконанні плану на 101% (табл. 3.8).

**Таблиця 3.8**

**Розрахунок фонду оплати бонусу при виконанні плану на 101%**

Категорії	Грейд	Коефіцієнт грейду	Кількість працівників, чол.	Бонус за місяць, грн.	Бонус за квартал, грн.	Бонус за рік, грн.	ВСЬОГО до нарахування за рік, грн.	Всього ФОБ, тис. грн.
Виробничі працівники та учні, чол.	C	0,85	10562	291,5415	149,7105	393,975	4491,315	47438527,38
Допоміжні працівники, чол.	D	0,8	4935	274,392	140,904	370,8	4227,12	20862503,34
Контролери, чол.	E	0,75	1305	257,2425	132,0975	347,625	3962,925	5169817,328
Інженерно-технічні працівники, чол.	B	0,9	8209	308,691	158,517	417,15	4755,51	39038664,9
Інші категорії, чол.	F	0,6	562	205,794	105,678	278,1	3170,34	1783259,775
Адміністративний персонал, чол.	A	1	1606	342,99	176,13	463,5	5283,9	8485943,4
Всього, тис. грн.								122778,7161

Відобразимо витрати на оплату працю при виконанні плану на 102% (табл. 3.9).

**Таблиця 3.9**

**Розрахунок фонду оплати бонусу при виконанні плану на 102%**

Категорії	Грейд	Коефіцієнт грейду	Кількість працівників, чол.	Бонус за місяць, грн.	Бонус за квартал, грн.	Бонус за рік, грн.	ВСЬОГО до нарахування за рік, грн.	Всього ФОБ, тис. грн.
Виробничі працівники та учні, чол.	C	0,85	10562	330,225	169,575	446,25	5087,25	53732959,81
Допоміжні працівники, чол.	D	0,8	4935	310,8	159,6	420	4788	23630667,22
Контролери, чол.	E	0,75	1305	291,375	149,625	393,75	4488,75	5855780,145
Інженерно-технічні працівники, чол.	B	0,9	8209	349,65	179,55	472,5	5386,5	44218552,47
Інші категорії, чол.	F	0,6	562	233,1	119,7	315	3591	2019873,531
Адміністративний персонал, чол.	A	1	1606	388,5	199,5	525	5985	9611910
Всього, тис. грн.								139069,7432

Таким чином, можемо побудувати зведену таблицю витрат на оплату праці на основі розрахованих можливих витрат на оплату бонусу за ефективність (табл. 3.10), де

ФОБ – фонд для оплати бонусу за ефективність;

ФОЗП – фонд для оплати основної заробітної плати;

ФОДП – фонд для оплати додаткової заробітної плати;

ФОП – фонд оплати праці, всього за рік;

**Таблиця 3.10**

**Структура фонду оплати праці рівня продуктивності праці 120%**

Собівартість виготовленої продукції	ФОБ	ФОЗП	ФОДП	ФОП
5191247,059	105957,8996	659383,7	141296,502	906638,0779
5243159,529	122778,7161	659383,7	141296,502	923458,8945
5295072	139069,7432	659383,7	141296,502	939749,9215

**3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності удосконалення процесу організації мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ»**

Для оцінки соціально-економічної ефективності використання системи грейдуння та КРІ показників порівняємо фактичні дані з прогнозованими на 2014 рік (на основі середнього темпу приросту) та з можливими витратами при їх використанні як основи організації матеріальної складової мотивації праці персоналу. Порахуємо темп зростання продуктивності праці у 2014 році за прогнозованими даними, за даними по трьом можливим сценаріям розвитку подій при впровадженні нової системи для оцінки ефективності персоналу з фактичними даними за 2013 рік (табл. 3.11).

**Таблиця 3.11**

**Порівняльна таблиця ефективності нової системи оплати праці з існуючою**

Показники	2013(факт)	2014 (план)	2014 (100%)	2014 (101%)	2014(102%)
Собівартість (оптимістичний), тис. грн.	4412560	4831018	5191247,06	5243159,529	5295072
Собівартість (реалістичний), тис. грн.	4412560	4831018	4974945,1	5024694,549	5074444

## Продовження таблиці 3.11

Показники	2013(факт)	2014 (план)	2014 (100%)	2014 (101%)	2014(102%)
Собівартість (песимістичний), тис. грн.	4412560	4831018	4832402,11	4839540,07	4853816
ФОП, тис. грн	884916	941976,7	906638,07	923458,89	939749,92
Чисельність персоналу, чол.	26385	27179,85	27179,84	27179,84	27179,84
Продуктивність праці, тис. грн. на 1 штатного працівника за рік					
Продуктивність праці (оптимістичний)	167,2374	177,7427	190,9961	192,9061	194,8161
Продуктивність праці (реалістичний)	167,2374	177,7427	183,0380	184,8683	186,6987
Продуктивність праці (песимістичний)	167,2374	177,7427	177,7935	178,0561	178,5814
Темп зростання до 2013 року					
Темп зростання (оптимістичний)	-	1,0628	1,1422	1,1534	1,1645
Темп зростання (реалістичний)	-	1,0628	1,0944	1,1054	1,1163
Темп зростання (песимістичний)	-	1,0628	1,0631	1,0646	1,0678

Таким чином, навіть при найгірших обставинах, несприйнятті нової системи заохочення працівниками, темп зростання продуктивності праці все одно перевищує темпи зростання за старої системи оплати праці.

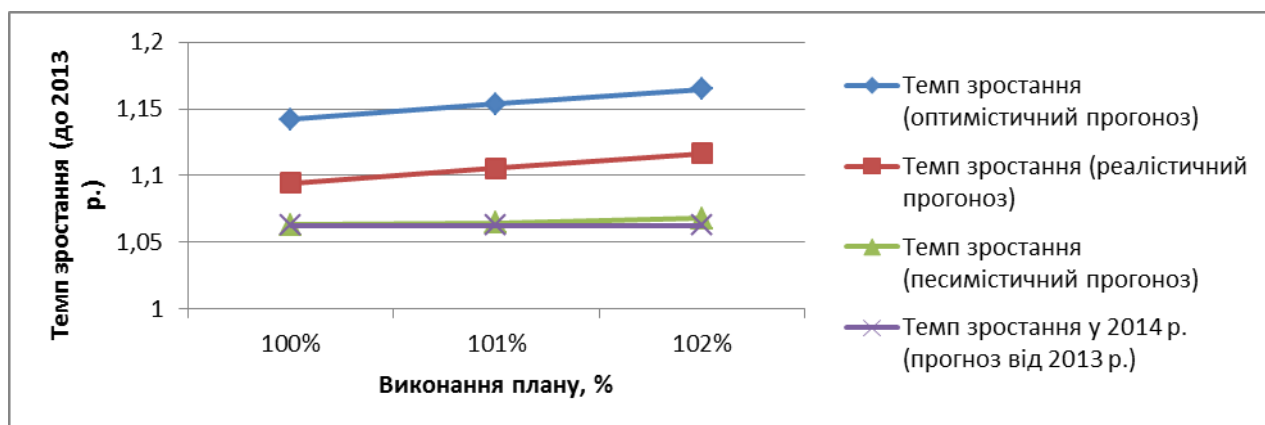


Рис. 3.2. Рівень продуктивності праці у 2013-2014 рр. (за прогнозом)

На графіку показано рівень продуктивності праці в залежності від виконання плану по собівартості та розрахованих можливих трьох сценаріях розвитку подій.

Порівняємо структуру фонду оплати праці за 213-214 роки (табл. 3.12).



Таблиця 3.12

## Структура фонду оплати праці за 2013-2014 рік

Показники	2013	Частка	Показники	2014	Частка
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	884916		Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	941976,7	
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	659262	0,745	Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	659383,7	0,7
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	214150	0,24	Фонд додаткової заробітної плати + заохочувальні виплати і компенсації, тис. грн.	141296,5	0,15
Заохочувальні виплати і компенсації, тис. грн.	11503,9	0,013	<i>Бонус за ефективність</i>	141296,5	0,15

Тобто, ми перерозподілили плановий фонд оплати праці зменшивши частку коштів на виплату додаткової заробітної плати у 2013 році, об'єднавши цей фонд з фондом заохочувальних виплат, та окремо виділивши фонд на оплату бонусів за ефективність.

Проаналізуємо можливі витрати на оплату праці з запланованим фондом оплати праці (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

## Витрати на оплату бонусу за ефективність

% виконання плану	Бонус, грн.	Частка у запланованому фонді для оплати бонусу
100%	105957,9	0,749
101%	122778,7	0,868
102%	139069,7	0,984

Тобто, при підвищенні продуктивності праці на 20% при прогнозованому фонді оплати праці з урахуванням середнього приросту за останні 5 років витрати на оплату бонусу вписуються у даний бюджет (на 98%).

### Висновки до розділу III

Внаслідок проведеного дослідження ефективності використання трудових ресурсів, фінансово-господарського стану підприємства та організації мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ» було виявлено напрямки її вдосконалення. Запропоновано змінити структуру фонду оплати праці та впровадити нову складову заробітної плати працівників, оскільки для них найсильнішим мотиватором є заробітна плата. Було запропоновано збільшити частку, яка буде залежати від ефективності роботи працівників, тобто зменшити постійну складову та збільшити змінну складову заробітної плати. Здійснити дане перетворення пропонується за допомогою застосування системи грейдуння та КРІ показників.

Критерії для оцінки працівників були розроблені на основі наявних проблем на ПАТ «Мотор Січ». В основі системи оцінювання пропонується врахувати бажаний відсоток виконання плану по собівартості виготовленої продукції. Так, за результатом розрахунків зміни структури фонду оплати праці, було встановлено, що в загальному підсумку фонд оплати праці не збільшиться (більше запланованого рівня), проте працівники, які будуть орієнтуватися на поставлені результати забезпечать більш ефективне виконання плану. Було розроблено три можливі сценарії розвитку подій і визначено, що навіть за песимістичного сценарію, продуктивність праці все рівно зростає швидше, ніж за старої системи планування.

Недоліком такої організації мотивації визначено вартість запровадження. Основною перевагою – запровадження дієвих матеріальних мотиваторів, орієнтованих на довгострокове стимулювання.

Проведені розрахунки обґрунтовують: незначні ризики застосування нової системи; економічну доцільність; більш ефективне використання трудових ресурсів при зміцненні системи мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ».

## **РОЗДІЛ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПАТ «МОТОР СІЧ»**

### **4.1. Аналіз стану охорони праці на ПАТ «Мотор Січ»**

ПАТ «Мотор Січ» займається виробництвом повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування та інших готових металевих виробів, реалізуючи при цьому повний цикл виробництва, тобто від розробки і виробництва до забезпечення ремонту і експлуатації. Підприємство відноситься до 53 класу професійного ризику.

Для попередження ризику часткової або повної зупинки виробництва підприємство здійснює організовану роботу з забезпечення безпеки праці, підвищення дисциплінованості, проводить профілактичні заходи щодо виявлення аварійного обладнання, а також проводить заходи, направлені на розвиток трудової культури.

На ПАТ «Мотор Січ» згідно зі ст. 15 Закону України «Про охорону праці» створено службу охорони праці. Положення про службу охорони праці підприємства приведено до типового. Керівником служби є директор з питань охорони праці, екології та цивільного захисту, який підпорядковується голові правління. Діяльність служби поширюється на роботу всіх підрозділів [33].

Також на підприємстві існує система управління охороною праці (СУОП). Розробляються графіки перевірок працівників та умов праці в усіх підрозділах.

На ПАТ «Мотор Січ», відповідно до законодавства, забезпечуються умови для розслідування нещасних випадків, профзахворювань, аварій у визначені строки з розробкою заходів по їх запобіганню та контролю за їх виконанням. Покриття збитків здійснюється власною страховою компанією «Мотор-Гарант» та Державним фондом соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

Дотримання вимог законодавчих і нормативних актів з охорони праці, промислової санітарії і пожежної безпеки закладено в системі управління охороною праці підприємства і її підсистем, розробленої на основі Закону

України «Про охорону праці» і «Галузевої системи управління охороною праці для підприємств Міністерства промислової політики (типової)». Ця система впроваджена на всіх філіях, цехах та дільницях акціонерного товариства. Її виконання контролюється службою охорони праці.

На підприємстві існує річний план робіт з питань охорони праці з чітким графіком проведення, відповідно до якого планується і здійснюється робота з охорони праці. Згідно з вимогами нормативних актів на ПАТ «Мотор Січ» проводиться атестація робочих місць за наявними умовами праці.

З метою профілактики захворювань працівників ПАТ «Мотор Січ» функціонує система пансіонатів і оздоровчих комплексів на р. Дніпро, Чорному й Азовському морях, санаторій-профілакторій, працівники щорічно проходять медогляд.

Кожного місяця проводиться комплексний аналіз результатів роботи з питань охорони праці в усіх підрозділах, цехах ПАТ «Мотор Січ» для визначення рівня безпеки праці, відсутності травматизму і аварій. За порушення правил охорони праці відбувається стягнення, а також винні притягуються до відповідальності. Поряд з мірами покарання, за забезпечення високого рівня безпеки праці проводиться матеріальне заохочення працівників колективів виробничих підрозділів.

Працівники ПАТ «Мотор Січ» забезпечуються в повній мірі всім необхідним спецодягом та спецвзуттям, а також проводяться інструктажі з питань охорони праці, вчасно проводяться медогляди.

Одним з пріоритетних напрямків ПАТ «Мотор Січ» по роботі з персоналом є забезпечення можливості навчання персоналу, в тому числі це стосується і навчання з охорони праці. В рамках цього напрямку для працівників забезпечується навчання з охорони праці, проводяться інструктажі, а також здійснюється атестація з охорони праці.

Проте, весь обсяг роботи з забезпечення охорони праці, який здійснюється на ПАТ «Мотор Січ» не дає стовідсотковий результат. За минулий рік на підприємстві сталося 19 нещасних випадків.

Підприємство проводить заходи щодо зменшення травматизму на виробництві. Основними напрямками таких заходів є:

- проведення навчання працівників всіх структурних підрозділів з питань охорони праці;
- створення нормальних умов праці;
- забезпечення працівників спецодягом та спецвзуттям;
- забезпечення виконання вимог посадових інструкцій та правил з охорони праці;
- розробка заходів з зменшення порушень з охорони праці в усіх структурних підрозділах;
- забезпечення контролю особистої відповідальності працівників;
- забезпечення інформування працівників про порушення охорони праці.

Хоча проводяться всі необхідні заходи з забезпечення безпеки праці, проте можуть виникнути небезпечні ситуації для здоров'я працівників, пов'язані з тим, що:

- не все обладнання у цехах переоснащене;
- у роботі з наявною в цеху технікою існує ймовірність отримати значні порізи, може виникнути небезпека здавлювання, удар електричним струмом при контакті з погано ізольованим обладнанням;
- на працівників, що працюють з подібною машинобудівною технікою, здійснюється вплив шуму, високої температури та ймовірність виникнення алергії.

Основні причини нещасних випадків і травм працівників це:

- недосконала організація робіт виробничого процесу;
- порушення вимог інструкцій з охорони праці;
- порушення трудової дисципліни;
- недоліки в навчанні працівників;
- порушення вимог безпеки при експлуатації машин і механізмів;
- людський фактор.

Інженер з охорони праці забезпечує і координує роботу з охорони праці в структурних підрозділах. До його обов'язків входить:

- надання допомоги спеціалістам в розробці та вивченні інструкцій з охорони праці на робочих місцях;
- здійснення контролю за складанням заявок на засоби індивідуального захисту та своєчасної видачі спецодягу, спецвзуття;
- контроль за своєчасним фінансуванням заходів з охорони праці; організація навчання і перевірки знань працюючих;
- контроль за виконанням заходів по протипожежному захисту;
- контроль за своєчасністю і якістю проведення інструктажів на робочих місцях з охорони праці; організація пропаганди безпечних методів праці, обладнання кабінетів та кутків з охорони праці;
- проведення вступного інструктажу з охорони праці.

Керівники структурних підрозділів кожного дня звітують про свою роботу на робочих нарадах. Кожні два тижні звітує про забезпечення організації роботи з питань охорони праці директор відділу охорони праці голові правління.

Таким чином, можна зробити висновок, що на ПАТ «Мотор Січ» система охорони праці функціонує, створюється необхідні умови для покращення умов праці, постійно відслідковуються нещасні випадки та проводяться відповідні інструктажі.

#### **4.2. Рекомендації щодо структури і основних складових системи управління охороною праці на підприємстві**

На підприємстві у 2003 р. згідно з вимогами Постанови Кабінету Міністрів України від 11.07.2002 р. № 956 «Про ідентифікацію та декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки», була проведена ідентифікація об'єктів підвищеної небезпеки, в вересні 2003 р. отримано свідоцтво про державну реєстрацію об'єктів підвищеної небезпеки.

Своєчасне виявлення та усунення причин виникнення виробничих травм і професійних захворювань, а також вжиття відповідних профілактичних заходів дозволяє значно знизити рівень виробничого травматизму та захворюваності, економічні втрати підприємств, зберегти здоров'я, високу професійну працездатність працівників [4].

Для організації системної роботи у цій сфері ПАТ «Мотор Січ» необхідно забезпечити:

- розробку сучасної технології соціально-гігієнічного моніторингу умов праці і здоров'я працюючих, яка б передбачала зокрема проведення комплексної атестації робочих місць не тільки за умовами праці, але і на їх відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці, оцінку та прогнозування професійних ризиків, створення та підтримування в актуальному стані відповідної єдиної інформаційної бази;

- розробку і запровадження на загальнодержавному, галузевому, регіональному рівнях, а також на рівні підприємств, установ, організацій системи запобігання (профілактики) виробничому травматизму і професійним захворюванням, з чіткими законодавчо визначеними завданнями і сферами відповідальності;

- забезпечення працівників засобами колективного та індивідуального захисту згідно з діючими нормами та колективними договорами;

- відновлення трудової (промислової) медицини, системи періодичних медичних оглядів, загальної диспансеризації працюючого населення, ранньої діагностики професійної патології та професійних захворювань на виробництві;

- фінансування роботодавцями заходів з охорони праці відповідно до вимог статті 19 Закону України «Про охорону праці»;

- проведення роботодавцями в установлені законодавством терміни атестації робочих місць на відповідність вимогам нормативно-правових актів з охорони праці та реалізацію заходів з поліпшення умов праці, усунення або істотного зменшення негативної дії шкідливих факторів виробництва на робочих місцях, приведення у відповідність з вимогами охорони праці режимів

роботи, технічних засобів, в тому числі засобів індивідуального захисту, обладнання;

- підвищення економічної відповідальності власників підприємств за створення безпечних і здорових умов праці;

- впровадження економічних стимулів роботодавцю за створення належних умов праці;

- внесення змін до законодавства направлених на недопущення підміни офіційних трудових відносин цивільно-правовими угодами при виконанні робіт підвищеної небезпеки, а також застосування інших нетипових видів найманої праці з метою виведення працівника з під дії Закону України «Про охорону праці», Кодексу Законів про працю України та інших нормативно-правових актів з охорони праці;

- удосконалення нормативно-правової бази з охорони праці, гармонізація її з Європейським законодавством [5].

Управлінські структури підприємств забезпечують в умовах конкретних виробництв реалізацію вимог законодавчих і нормативних актів про охорону праці з метою створення безпечних і нешкідливих умов праці, попередження виробничого травматизму та професійних захворювань, вирішують весь комплекс питань з охорони праці, пов'язаних з даним виробництвом. У своїй діяльності щодо охорони праці управлінські структури підприємства повинні взаємодіяти з комісією з питань охорони праці підприємства та уповноваженими трудових колективів.

Основним напрямком діяльності управлінських структур ПАТ «Мотор Січ» щодо СУОП має бути:

- навчання працівників з питань охорони праці;

- забезпечення безпеки виробничого устаткування, виробничих процесів, будівель та споруд;

- нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці;

- забезпечення працюючих засобами індивідуального захисту;

- забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку працівників;



- організація лікувально–профілактичного обслуговування працівників;  
санітарно-побутове обслуговування працівників;
- професійний відбір кадрів.

Відповідно до ст. 153 КЗПП на всіх підприємствах, в установах і організаціях повинні бути створені безпечні та нешкідливі умови праці. Забезпечення таких умов покладається на роботодавця [1].

Умови праці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативно-правових актів про охорону праці.

Роботодавець зобов'язаний правильно організувати працю працівників, створювати умови для зростання її продуктивності, забезпечувати трудову і виробничу дисципліну, неухильно дотримуватися законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту (ст. 141 КЗПП) [1].

Але і працівники зобов'язані працювати чесно і добросовісно, своєчасно і точно виконувати розпорядження роботодавця, дотримуватися трудової і технологічної дисципліни, а також вимоги нормативно-правових актів про охорону праці і дбайливо ставитися до майна підприємства (ст. 139 КЗПП) [1]. До того ж роботодавець зобов'язаний розробляти і реалізовувати комплексні заходи щодо охорони праці відповідно до Закону № 2694 [2]. План таких заходів має бути включеним в колективний договір.

Так, згідно зі ст. 13 КЗПП у колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин. Зокрема по: режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умовам і охороні праці [1].

На кожному виробничому підприємстві управлінням з підготовки персоналу має проводитись систематична робота з професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу підприємства, навчанню на

курсах цільового призначення робітників, інженерно-технічного персоналу і службовців з питань охорони праці та робіт з підвищеною небезпекою, що забезпечують компетентність персоналу та якість виробів, що випускаються відповідно до вимог міжнародних стандартів.

На жаль, на сьогоднішній день в нашій країні дотримання вимог охорони праці та безпеки життєдіяльності не є найважливішими. Для багатьох працівників питання полягає лише у власній вигоді, і тому всі інші проблеми, а, особливо, питання безпеки розглядаються в останню чергу. Людина за свою суттю завжди керується мотивами, тобто тим, що змушує її зробити ту чи іншу дію. І говорити, про те, що не має умов для дотримання правил не можна. Кожний працівник, і кожна людина робить свій особистий вибір стосовно того, як саме вчинити і ставитись до власної безпеки та безпеки оточуючих. Тому, надзвичайно важливу роль на будь-якому підприємстві відіграє проведення навчання з профільних питань безпеки, атестація працівників та виявлення реальних проблем на підприємстві в організації безпечних умов праці та негайному їх усуненні.

## Висновки до розділу IV

Провівши аналіз стану охорони праці на досліджуваному підприємстві можна зробити висновок, що для ПАТ «Мотор Січ» вирішення питань з охорони праці є пріоритетним напрямком у роботі з персоналом.

В організаційній структурі підприємства наявна служба з охорони праці, забезпечення виконання функцій якої (надання допомоги спеціалістам в розробці та вивченні інструкцій з охорони праці на робочих місцях; здійснення контролю за складанням заявок на засоби індивідуального захисту та своєчасної видачі спецодягу, спецвзуття; контроль за виконанням заходів по протипожежному захисту) здійснюють генеральний директор, інженер з техніки безпеки та керівники підрозділів. Вони гарантують дотримання норм чинного законодавства, що було виявлено нами при аналізі: уникнення травматизму на робочих місцях, раціональне нормування робочого часу та часу відпочинку, забезпечення спецодягом та іншим необхідним інвентарем для підтримки безпеки та гігієни праці в цехах.

Звичайно, на підприємстві є ряд недоліків, які полягають у неповному переоснащенні та модернізації обладнання, низькому рівні мотивації персоналу в питаннях забезпечення охорони праці на підприємстві.

Згідно цього для покращення подальшої діяльності підприємства пропонуємо такі рекомендаційні заходи:

- купівля модернізованого обладнання у виробничий цех за рахунок підвищеного прибутку після впровадження ефективної системи стимулювання праці;
- впровадження матеріальної (преміювання) та нематеріальної (моральне заохочення) системи стимулювання охорони праці робітників цеху.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було вирішено важливе теоретичне та прикладне завдання – обґрунтування напрямів організації ефективної мотивації праці на підприємстві. Це дало можливість зробити наступні висновки.

На основі вивчення і систематизації теоретичних підходів до розуміння сутності трудової діяльності персоналу, способів та методів її стимулювання було визначено економічну сутність мотивації праці. Під нею запропоновано розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності (праці), визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей.

Визначено сутність системи мотивації праці як сукупності методів, за допомогою яких відбувається стимулювання працівника до продуктивної праці. На цій основі здійснено аналіз систем та методів мотивації праці у реалізації кадрової політики підприємства, де системи мотивації можуть характеризуватись різними ознаками (національними, часовими тощо). В той же час визначено, що всі методи мотивації, які використовуються на практиці при побудові системи мотивації на підприємстві можна поділити на дві основні групи: матеріальні та моральні. В залежності від застосування тих чи інших методів формується відповідна система мотивації праці в організації.

Відповідно до рекомендацій, описаних в науковій літературі для аналізу ефективності організації мотивації праці систематизовано методичні підходи до її оцінювання. Визначено, що наразі доцільно використовувати якісні та кількісні показники ефективності використання трудових ресурсів, показники руху робочої сили, а також аналізувати продуктивність праці як ключовий виразник ефективності трудової діяльності працівників на підприємстві.

З метою обґрунтування теоретичних положень дослідження було обрано ПАТ «Мотор Січ». Воно єдине в Україні випускає авіадвигуни і має повний цикл виробництва. Товариство має 5 структурних одиниць та 11 відособлених

підрозділів, які розташовані по всій території України. Продукція реалізуються більш, ніж до 120 країн світу.

Здійснено розгорнутий аналіз показників фінансово-господарського стану ПАТ «Мотор Січ». Його результати свідчать про стабільність функціонування та наявність можливостей на підприємстві для розширеного відтворення.

Проаналізовано і оцінено кадрову політику та показники руху робочої сили, що свідчать про ефективне використання трудових ресурсів. Система мотивації праці на ПАТ «Мотор Січ» є досить ефективною. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Найсильнішим мотиватором для працівників є заробітна плата. Проте, не останню роль відіграють соціальні контакти, умови праці, професійне навчання. Тому на ПАТ «Мотор Січ» проводиться ефективна кадрова політика, направлена на вдосконалення системи організації виробництва, забезпечення кваліфікованими кадрами виробництва, підвищення мотивації працівників до більш продуктивної праці. В основі кадрової політики підприємства лежить принцип наслідування поколінь, тому розробляються програми підвищення кваліфікації, здобуття освіти.

З метою підтвердження впливу на продуктивність праці застосованих показників при аналізі ефективності використання трудових ресурсів (організації мотивації праці) було застосовано кореляційно-регресійний аналіз, який дозволив побудувати економетричну модель залежності продуктивності праці від чисельності персоналу, собівартості виготовленої продукції та середнього рівня заробітної плати одного працівника.

Проаналізувавши мотиваційний профіль працівників та систему мотивації ПАТ «Мотор Січ» було запропоновано провести зміни у структурі фонду оплати праці, так як матеріальне стимулювання має найсильніший вплив на ефективність трудової діяльності працівників. Крім того, були виявлені деякі проблемні напрямки в роботі підприємства (підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу, зміцнення трудової дисципліни, зниження втрат від браку у виробництві та ін.). Їхнє вирішення і пропонується здійснити

за допомогою системи грейдуння та КРІ показників як основи удосконалення організації праці на ПАТ «Мотор Січ».

Було описано та запропоновано ключові показники та параметри пропонуванних грейдів і КРІ показників. Базою оцінки визначено запланований обсяг собівартості виготовленої продукції, при виконанні якого працівники отримують бонус за ефективність, тобто збільшується змінна частина заробітної плати (70% - основна, 15% - додаткова, 15% - бонус за ефективність), що в результаті і має забезпечити підвищення продуктивності праці.

Проведено оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів на основі порівняння фактичних даних про фонд оплати праці за 2013 рік, планових (на 2014 рік з врахуванням середнього темпу приросту) та можливих витрати за зміни його структури. Таким чином, було встановлено, що запропонована система оцінки ефективності працівників відповідає запланованим витратам на фонд оплати праці, змінюються лише його структура. Саме такий результат проведених розрахунків підтверджує мінімальну ризиковість даного проекту. При цьому найменший приріст продуктивності праці становить 10% (що вже перевищує середній темп приросту продуктивності праці на 1%). Тобто, поєднання системи грейдів та КРІ показників забезпечить реалізацію потужного мотиваційного механізму, підвищення рівня продуктивності праці та забезпечить комплексність організації мотивації праці персоналу у частині матеріального стимулювання.

На основі дослідження питань організації охорони праці на ПАТ «Мотор Січ» було встановлено, що їхнє вирішення є пріоритетним напрямком у роботі з персоналом. У роботі по даному напрямку на підприємстві є свої недоліки, зокрема пов'язані з низьким рівнем мотивації персоналу у питаннях забезпечення охорони праці на підприємстві. Саме тому запропоновано заходи щодо покращення діяльності підприємства, пов'язані з переоснащенням та модернізацією обладнання, впровадженням матеріальної (преміювання) та нематеріальної (моральне заохочення) системи стимулювання охорони праці робітників цеху.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю від 10.12.71 р. / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парлам. вид-во, 2006. — 189 с.
2. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.99 р. № 1105 –XIV / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Парлам. вид-во, 1999. — 47 с.
3. Показчик нормативно-правових актів з питань охорони праці, затвердженого наказом Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду від 07.07.2009 р. № 109.
4. Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці, затверджений постановою КМУ від 01.08.92 р. № 442.
5. Типове положення про службу охорони праці, затверджене наказом Державного комітету України по нагляду за охороною праці від 15.11.2004 р. № 255.
6. Ануфрієв В.П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації / В.П. Ануфрієв, В.О. Тимофєєв, В.М. Шамота // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4 (22-23). – С. 12-15.
7. Артур Шопенгауэр. Собрание сочинений. Малые философские сочинения / Артур Шопенгауэр ; [пер. с немец. Т. И. Молчановой, А. П. Скрипника, Н. Н. Трубниковой, А. А. Чанышева]. — Москва : Республика, 2001. — 529 с.
8. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно – экономические аспекты: учеб. пособие. / Афонин А. С. — К. : МЗУУП, 1994. — С. 40
9. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: монографія / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. — Донецк : ДонГУ-ЭТ, 2004. — 212 с.
10. Беляева И. Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования // Изменения в мотивации труда в новых условиях / Беляева И. Ф. — М. : НИИ труда, 1992. — С. 73.
11. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. // Регіональні

- перспективи / Богиня Д. П. — 2002. — № 3-4 (22-23), с. 5-8.
12. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. — К. : Знання-Прес, 2005. — 313 с.
  13. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом ; пер. с англ. / Болт Г. Дж. — М. : Экономика, 1991. — 204 с.
  14. Гріфін Я. Основи менеджменту : навч. посібник. / Я. Гріфін, В. Яцура. — Львів : БаК, 2001. — 237 с.
  15. Докучаев О.А. Мотивация персонала та її взаємозв'язок з ефективністю господарської діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / О.А. Докучаев ; Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 2008. — 31 с.
  16. Долішній І.М., Колодійчук А.В. Мотивация персонала як об'єкт управління на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип. 20. — С. 211-216.
  17. Жданкин Н. А. Восемь правил эффективной мотивации или как правильно мотивировать персонал / Жданкин Н. А. // Управление персоналом. — 2008. — № 3. — С. 32-39.
  18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Ильин Е. П. — СПб. : “Питер”, 2000. — 515 с.
  19. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. / А. К. Клочков — М. : Эксмо, 2010. — 160 с.
  20. Колот А.М. Мотивация, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник / Колот А.М. — К. : КНЕУ, 1998. — 224 с.
  21. Кулик І. Мотивация праці в Україні та за кордоном / Кулик І. // Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій. — К. : КІБІТ, 2008. — Вип. 1. — С. 62-66.
  22. Маковеев П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: дис. д.е.н.: 08.07.01 / П. С. Маковеев. — К., 2000. — 334с.
  23. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ., общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко, Акад. нар. хоз. при



- правительство РФ. — М. : Дело, 1997. — 702 с.
24. Осовська Г.В., Копитова І.В. Основи менеджменту; практикум: навч. посібник. — К. : Кондор, 2005. — 581 с.
  25. Пасенко Н.С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук / Н.С. Пасенко ; Харк. держ. екон. ун-т. — Х., 2004. — 20 с.
  26. Петрова І. Мотиваційна система: сучасність та еволюція / І. Петрова // Вісник технологічного університету Поділля. — Хмельницький, 2003. — № 4, ч. 1, т. 2. — С. 21-24.
  27. Психологические основы материального стимулирования труда : монографія. — Донецк : СПД Куприянов В.С., 2006. — 240 с.
  28. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна : аспекти праці. — 2008. — № 6. — С. 45
  29. Серединська В.М. Економічний аналіз : навч. посіб. / В.М. Серединська, О.М.Загородна, Р.В.Федорович. — Тернопіль : Астон, 2010. — 238 с.
  30. Скловська Є.Г. Аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. / Є.Г.Скловська. — К. : НТУУ «КПІ», 2011. — 260 с.
  31. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента : практ. пособ. / В. В.Травин, В. А. Дятлов. — М. : Дело, 2001. — 336 с.
  32. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Уткин Э. А. — М. : Ассоц. авторов и изд. «ТАНДЕМ», 1999. — 256 с.
  33. Закон України «Про охорону праці» № 2695-ХІІ від 14.10.92 із змінами від 16.02.2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу до закону: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
  34. Наказ «Про затвердження Правил охорони праці під час зварювальних робіт» від 14 грудня 2012 р. за № 1425 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0063-13>
  35. ДНАОП 63.22-1.01.85 «Правила безпеки праці на промислових підприємствах» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.budinfo.org.ua/doc/1813204/DNAOP-63-22-1-01-85-Pravila-bezpeki->

pratsi-na-promislovikh-pidpriiemstvakh

36. ДНАОП 5.1.30-2.07-87 «Ремонт літаків та вертольотів цивільної авіації. Загальні вимоги безпеки» [Електронний ресурс] – Режим доступу:  
<http://www.budinfo.org.ua/doc/1813214/DNAOP-5-1-30-2-07-87-OST-54-30053-88-Remont-litakiv-ta-vertolotiv-tsivilnoi-aviatsii-Zagalni-vimogi-bezpeki>
37. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ», 2009 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.motorsich.ua/userfiles/file/ocb/godotch2009.pdf>
38. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ», 2010 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.motorsich.ua/userfiles/file/God%20otchet%202010.pdf>
39. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ», 2011 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.motorsich.ua/userfiles/MS\\_Annual%202011\\_small+.pdf](http://www.motorsich.ua/userfiles/MS_Annual%202011_small+.pdf)
40. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ», 2012 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.motorsich.ua/userfiles/god2012rus.pdf>
41. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ», 2013 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2013\\_small.pdf](http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2013_small.pdf)
42. Стаднік. В. Менеджмент [Електронний ресурс] / В. Стаднік. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/36.html>
43. Верхоглазенко В. Система мотивації персоналу [Електронний ресурс] / В. Верхоглазенко // Економіка та менеджмент. – 2002. -№ 4. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm052.html>
44. Лабораторія КРІ [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.kpisuite.com/ru-ru/lp\\_kpisuite.aspx?yclid=5733055106599669512](http://www.kpisuite.com/ru-ru/lp_kpisuite.aspx?yclid=5733055106599669512)
45. Бардакова Т.В. / Зарубіжний досвід мотивації праці : актуальність і доцільність застосування у вітчизняній практиці [Електронний ресурс] / Т. В. Бардакова, Н.Д. Дарченко. – Режим доступу:  
[http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2010/Economics/66869.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66869.doc.htm).
46. Мотивація персоналу, статті // (Журнал «Робота з персоналом») [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru)
47. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.motorsich.com/rus/>

## Додаток А

### Аналіз факторів нематеріального стимулювання

Напрямок	Основні заходи
Загальні напрями роботи з персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відбувається працевлаштування молодих спеціалістів (щорічно працевлаштовують близько 450 чоловік) після здобуття вищої освіти, середньої спеціальної та професійно-технічної;</li> <li>• щорічно проводиться атестація інженерно-технічного персоналу, керівників та службовців на підвищення кваліфікаційної категорії (близько 500 чоловік), в тому числі і молодим спеціалістам, які пропрацювали менше трьох років;</li> <li>• ПАТ «Мотор Січ» проводить навчання керівників за власні кошти на курсах з управління акціонерним товариством, які проводяться Академією народного господарства при уряді РФ (у 2012 році навчання пройшли 38 керівників);</li> <li>• працівники направляються для підвищення кваліфікації до Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» для навчання протягом 1,5 роки з відривом від виробництва за спеціальностями «Літаки і вертольоти», «Технологія виробництва авіаційних двигунів і енергетичних установок» (близько 30 чоловік щорічно), а також до Запорізького національного технічного університету на заочну форму навчання за рахунок коштів державного бюджету (близько 40 чоловік щорічно);</li> </ul> <p>щорічно забезпечується навчання для 5 пілотів вертольоту в Криворізькому коледжі Національного авіаційного університету за спеціальністю «Льотна експлуатація повітряного судна» за рахунок коштів підприємства з обов'язковим забезпеченням льотної практики</p>
Інвестиції в освіту персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення матеріальної бази в Запорізькому авіаційному коледжі для навчання за спеціальністю «Технічне обслуговування повітряних суден і двигунів», «Виробництво авіаційних літальних апаратів»;</li> <li>• створення на базі училища «Моторобудівник» навчального центра підготовки працівників для машинобудівної галузі промисловості в Запорізькій області;</li> <li>• забезпечення бази для стажування педагогічного складу учбових закладів в підрозділах підприємства;</li> <li>• організація цільової підготовки безробітних (близько 150 чоловік щорічно) за професією «Токар» на трьохмісячних курсах; підготовка студентів Запорізького авіаційного коледжу за напрямком «Контроль якості продукції» та «Управління станками з числовим програмним забезпеченням»</li> </ul>

## Продовження таблиці

Напрямы	Основні заходи
Напрями нематеріального стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• активно проводить молодіжну політику: існує молодіжна організація «Мотор Січ», яка організовує близько 100 заходів щорічно з участю більше 7500 тис. чоловік, спрямованих на закріплення молоді в трудових колективах, залучення до корпоративної культури, а також на створення рівних можливостей для професійного зростання та кар'єрного росту (організація спортивних змагань, оздоровчі заїзди до профілакторію «Мотор Січ», конкурси професійної майстерності, заводські творчі конкурси (наприклад, «Я пишаюсь власним колективом», «Молодь вибирає здоровий образ життя»), поздоровлення колишніх співробітників, які були призвані до Збройних Сил України)</li> <li>• здійснює щорічну нагороду працівників за підсумками результатів господарської діяльності серед молодих робітників, спеціалістів та службовців з врученням свідоцтв, а також грошової премії за наступними категоріями: «Кращий молодий робітник» - 30 чоловік, «Кращий молодий майстер» - 20 чоловік, «Кращий молодий спеціаліст» - 25 чоловік;</li> <li>• здійснює щорічну нагороду працівників за підсумками результатів господарської діяльності серед усіх працівників підприємства «Майстер – золоті руки», «Заслужений моторобудівник» (близько 30 чоловік).</li> </ul> <p>Також значні ресурси на ПАТ «Мотор Січ» направляються у соціальну сферу, яка охоплює практично всі існуючі види соціального захисту людини: медицину, освіту, відпочинок, спорт, житло. Джерелом фінансування соціальної сфери є кошти товариства. Щорічно здійснюються капітальні інвестиції у соціальну сферу (у 2012 році – 31,9 млн. грн., у 2013 році – 25,2 млн. грн.).</p> <p>В розпорядженні працівників ПАТ «Мотор Січ»: медично-санітарна частина, обладнана сучасним устаткуванням і укомплектована високопрофесійними медичними кадрами; страхування працівників відбувається страховою компанією «Мотор - Гарант» ( в 2013 році застраховано 94,6% працівників); дошкільні заклади (4 дитячі садки, з них 1 - санаторного типу); дитячі оздоровчі і спортивні табори, які щорічно відвідує близько 2000 дітей співробітників ПАТ «Мотор Січ»; система пансіонатів і оздоровчих комплексів на р. Дніпро, Чорному й Азовському морях, санаторій-профілакторій (за 2012 рік оздоровлено 19352 чоловік, з них 13057 чоловік – працівники ПАТ «Мотор Січ, за 2013 рік оздоровлено 13865 чоловік, з них 8938 чоловік – працівники ПАТ «Мотор Січ); гуртожиток (проживає 1654 чоловік); центр дошкільної освіти (навчається 526 дітей); будинок культури ім. Т. Г. Шевченка; спортивний комплекс «Мотор Січ» (щоденно відвідує близько 1000 співробітників та їх дітей).</p>

## Додаток Б

### Відповідність показників діяльності умові ефективності

Назва критерію оцінки	Висновок
Відповідність засобів матеріального стимулювання праці робітників завданню максимізації рентабельності власного капіталу	Відповідає умові ефективності і свідчить про випередження темпів зростання рентабельності власних засобів відносно темпів зростання частки чистого доходу, що спрямовується у фонд матеріального стимулювання праці.
Відповідність темпів зростання заробітної плати темпам зростання продуктивності праці	У 2010 та в 2011 роках не відповідає умові ефективності, а в 2012-2013 роках свідчить про випередження темпів зростання продуктивності праці відносно темпів зростання заробітної плати. Це пов'язано, переважно, з проведенням з 1 липня 2012 року реформуванням системи оплати праці: введенням нових тарифних ставок та посадових окладів. Таким чином, це позитивно вплинуло на мотивацію працівників, що і відобразилось на збільшенні продуктивності праці.
Відповідність темпів зростання обсягів виробництва темпам зростання продуктивності праці на протязі всього аналізованого періоду	Задовольняє умові ефективності, що свідчить про випередження темпів зростання продуктивності праці по відношенню до темпів зростання обсягів виробництва
Відповідність темпів зростання капітальних інвестицій в об'єкти соціальної сфери темпам зростання продуктивності праці	Не задовольняє умові ефективності, тобто темпи зростання капітальних інвестицій в об'єкти соціальної сфери випереджають темпи зростання продуктивності праці. Це пов'язано переважно зі специфікою підприємства та загальним великим обсягом інвестицій. Показник починає збільшуватися з 2012 року, що пов'язано зі скороченням інвестицій: у 2012 в порівнянні з 2011 роком на 5920 тис. грн., а в 2013 в порівнянні з 2012 роком – на 6700 тис грн.
Відповідність темпів зростання витрат на утримання соціальної сфери та суспільних організацій темпам зростання продуктивності праці	Не задовольняє умові ефективності у 2009-2012 роках, а лише в 2013 році цей показник свідчить про випередження темпів зростання продуктивності праці відносно темпів зростання витрат на утримання соціальної сфери та суспільних організацій. Така динаміка пов'язана із масштабами діяльності ПАТ «Мотор Січ» та значною кількістю об'єктів соціальної сфери, а також із значним щорічним збільшенням витрат на утримання соціальної сфери відносно попереднього року у 2010 році на 30782 тис. грн., в 2011 році – на 28923 тис. грн., а в 2012 році витрати скоротились на 17260 тис. грн., що і відобразилось на випередженні темпів зростання продуктивності праці над витратами на утримання соціальної сфери.

## Продовження таблиці

Назва критерію оцінки	Висновок
Відповідність темпів зростання коефіцієнту по прийому на роботу темпам зростання продуктивності праці	Не задовольняє умові ефективності на протязі 2010-2011 років, а з 2012 року цей показник свідчить про зменшення темпів приросту кількості прийнятих співробітників з 2012 року, що і відображає випередження темпів зростання продуктивності праці відносно темпів зростання коефіцієнту по прийому на роботу. Це пов'язано із проведенням заходів з спеціальної підготовки необхідних кадрів, інвестицій в освіту та чіткої програми щодо кадрової політики з прийому на роботу [7].
Відповідність темпів зростання рентабельності активів темпам зростання продуктивності праці	Задовольняє умові ефективності і має тенденцію до випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання рентабельності активів, що свідчить про ефективність використання працівниками наявних ресурсів на ПАТ «Мотор Січ».
Відповідність темпів зростання рентабельності власного капіталу темпам зростання продуктивності праці	Задовольняє умові ефективності і має позитивну тенденцію до випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання рентабельності власного капіталу, що свідчить про ефективність роботи працівників, що і відображається на щорічному збільшенні чистого прибутку на ПАТ «Мотор Січ».

## Додаток В

### Операційні директора та підпорядковані їм підрозділи на ПАТ «Мотор Січ»

Директор	Функції та підпорядковані підрозділи
Технічний директор	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
Директор з виробництва	
Директор з якості	
Директор з маркетингу	Підпорядковані зовнішньоторговий департамент та експлуатаційно-ремонтний відділ, що займаються збутом продукції, послуг з ремонту та технічного обслуговування продукції, що виробляється
Фінансовий директор	Підпорядковані фінансово-економічне управління, до складу якого входять фінансовий відділ, планово-економічний відділ, відділ праці та заробітної плати
Директор з корпоративних прав та інвестиційних проектів	Підпорядковано відділ контролю за діяльністю підприємства під час реалізації інноваційного проекту
Директор з будівництва та соціального розвитку	Підпорядковані відділ організаційних, договірних та соціально-трудова відносин у будівництві
Директор з управління персоналом	Підпорядковані відділ роботи з персоналом, відділ праці та заробітної плати, відділ організаційного забезпечення.
Директор зі зв'язків з громадськістю	Підпорядковані відділи зв'язків із громадськістю, зі зв'язків з інвесторами, з міжнародних зв'язків і з корпоративної соціальної відповідальності
Директор з економічної безпеки	Підпорядковано відділ з питань економічної безпеки

## Додаток Г

## Форма № 1 (Консолідований баланс)

## Баланс ПАТ «Мотор Січ» станом на 31.12.2012, 31.12.2013

Актив	Код рядка	На кінець 2012 р.	На кінець 2013 р.	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	316	1148	0
первісна вартість	1001	1197	1742	0
накопичена амортизація	1002	881	594	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	4046577	4531557	0
первісна вартість	1011	5301307	6220486	0
знос	1012	1254730	1688929	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	32368	30797	0
первісна вартість	1016	34003	34015	0
знос	1017	1635	3218	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	254	235	0
первісна вартість	1021	254	235	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	314346	303560	0
інші фінансові інвестиції	1035	13290	8852	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19522	17018	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	4426673	4893167	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	4667491	5490054	0
Виробничі запаси	1101	1341666	1513620	0



Незавершене виробництво	1102	3132224	3661565	0
Готова продукція	1103	186718	306945	0
Товари	1104	6882	7924	0
Поточні біологічні активи	1110	319	209	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	413088	454668	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	719341	531485	0
з бюджетом	1135	273427	244364	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	29937	19646	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	196207	112828	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	682357	916327	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	218523	456811	0
Готівка	1166	349	250	0
Рахунки в банках	1167	190967	430387	0
Витрати майбутніх періодів	1170	16	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	113544	95243	0
Усього за розділом II	1195	7284313	8301989	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1223	954	0
Баланс	1300	11712209	13196110	0

Пасив	Код рядка	На кінець 2012 р.	На кінець 2013 р.	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280529	280529	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1476	6379	0
Додатковий капітал	1410	399874	494578	0
Емісійний дохід	1411	408077	408077	0
Накопичені курсові різниці	1412	1710	1276	0
Резервний капітал	1415	73908	73982	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7069547	8363194	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 27249 )	( 29856 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
Неконтрольована частка	1490	48112	53736	0
Усього за розділом I	1495	7846197	9242542	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	112172	80419	0
Пенсійні зобов'язання	1505	283811	176761	0
Довгострокові кредити банків	1510	44596	41359	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	52116	49754	0
Довгострокові забезпечення	1520	72491	76710	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	955	0	0
Цільове фінансування	1525	703783	983656	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1268969	1408659	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	452311	440015	0
Векселі видані	1605	4459	4903	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	30266	50217	0
за товари, роботи, послуги	1615	195629	270783	0
за розрахунками з бюджетом	1620	11307	13246	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	817	1455	0
за розрахунками зі страхування	1625	32730	34100	0
за розрахунками з оплати праці	1630	56329	57934	0
за одержаними авансами	1635	1669867	1564494	0
за розрахунками з учасниками	1640	34465	39020	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	3458	0
Поточні забезпечення	1660	7559	33863	0
Доходи майбутніх періодів	1665	457	1031	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	101664	31845	0
Усього за розділом III	1695	2597043	2544909	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	11712209	13196110	0

**Баланс ПАТ «Мотор Січ» станом на 31.12.2011, 31.12.2012**

Актив (на 31.12.2012)	Код рядка	На кінець 2011 року	На кінець 2012 року
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	441	312
- первісна вартість	011	766	786
- накопичена амортизація	012	(325)	(474)
Незавершені капітальні інвестиції	020		
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	3551064	4114260
- первісна вартість	031	4465804	5364014
- знос	032	(914740)	(1249754)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035		
- первісна вартість	036		
- накопичена амортизація	037		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	274426	286092
- інші фінансові інвестиції	045	22231	13459
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	8246	15403
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	29600	32368
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	29688	34003
Знос інвестиційної нерухомості	057	(88)	(1635)
Відстрочені податкові активи	060		
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070		166
Гудвіл при консолідації	075		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	3886008	4462060
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:			
Виробничі запаси	100	975173	1381225
Поточні біологічні активи	110	338	319
Незавершене виробництво	120	2169280	2850781
Готова продукція	130	221968	185632
Товари	140	5291	6882
Векселі одержані	150		

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	412875	427563
- первісна вартість	161	440307	460421
- резерв сумнівних боргів	162	(27432)	(32858)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- з бюджетом	170	353908	315897
- за виданими авансами	180	720169	705659
- з нарахованих доходів	190		
- із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	188787	196167
Поточні фінансові інвестиції	220	79657	657840
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	113080	146794
- у т.ч. в касі	231	157	204
- в іноземній валюті	240	258350	71436
Інші оборотні активи	250	46005	69298
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>5544881</b>	<b>7015493</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	<b>26936</b>	<b>1223</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>9457825</b>	<b>11478776</b>

Пасив	Код рядка	На кінець 2011 року	На кінець 2012 року
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	280529	280529
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	172731	408078
Інший додатковий капітал	330	45496	44144
Резервний капітал	340	70763	73934
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	5267008	6833325
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370	(32151)	(27273)
Накопичена курсова різниця	375	1440	1742
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	5805816	7614479
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>	30195	32232
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	8409	9803
Інші забезпечення	410	339772	356538
Сума страхових резервів	415		
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416		
Залишок сформованого призового фонду, що підлягає виплаті переможцям лотереї	416		
Залишок сформованого резерву на виплату джек-поту, не забезпеченого сплатою участі у лотереї	416		
Цільове фінансування	420	529733	703783
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	877914	1070124
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	72721	44596
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460	199186	108263
Інші довгострокові зобов'язання	470	25908	27141
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	297815	180000
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	300327	451769
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	29463	30266
Векселі видані	520	3829	4829
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	125999	196330
Поточні зобов'язання за розрахунками:			

- з одержаних авансів	540	1841895	1670594
- з бюджетом	550	25589	11178
- з позабюджетних платежів	560		
- зі страхування	570	26846	32731
- з оплати праці	580	45942	56329
- з учасниками	590	10044	34465
- із внутрішніх розрахунків	600		
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	35937	92993
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	2445871	2581484
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	214	457
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	9457825	11478776

**Баланс ПАТ «Мотор Січ» станом на 31.12.2009, 31.12.2010**

На початок звітнього періоду	Код рядка	На кінець 2009 року	На кінець 2010 року
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	839	1394
- первісна вартість	011	15241	16767
- накопичена амортизація	012	( 14402 )	( 15373 )
Незавершене будівництво	020	213187	287023
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	921056	1197879
- первісна вартість	031	2118701	2524853
- знос	032	( 1197645 )	( 1326974 )
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	256921	371365
- інші фінансові інвестиції	045	6263	31795
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	6595	6595
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	2837	642
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>		
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	365529	552669
Поточні біологічні активи	110	115	122
Незавершене виробництво	120	1118765	1549420



Готова продукція	130	96522	135758
Товари	140	4298	5542
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	145626	325178
- первісна вартість	161	171810	352711
- резерв сумнівних боргів	162	( 26184 )	( 27533 )
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	69697	200687
- за виданими авансами	180	526435	766749
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	4305	3717
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	102782	84512
Поточні фінансові інвестиції	220	104970	69031
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	70603	115931
- у т.ч. в касі	231	186	139
- в іноземній валюті	240	116787	327268
Інші оборотні активи	250	87514	116883
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>		
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	1445	3604
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>280</b>		

Пасив	Код рядка	На кінець 2009 року	На кінець 2010 року
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	280529	280529
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	171757	171757
Інший додатковий капітал	330	658522	656493
Резервний капітал	340	70145	70145
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	1383599	2625686
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 4878 )	( 4878 )
Накопичена курсова різниця	375	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	2559674	3799732
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>	0	0
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	6191	6389
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	578	681
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	6769	7070
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	73546	103771
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	12619	6035
Відстрочені податкові зобов'язання	460	119980	156090
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	206145	265896
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	538687	401533
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	29260	36518
Векселі видані	520	9312	473
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	86701	65998
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	657153	1368072
- з бюджетом	550	49122	85615
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	19142	18272
- з оплати праці	580	38827	38179
- з учасниками	590	9953	3438

- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	12112	62908
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	1450269	2081006
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	234	60
<b>Баланс</b>	<b>640</b>		