

**ЗМІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Управління кар'єрою менеджера на промисловому підприємстві під час
військового стану»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Пістун Д.Ю.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, професор

Маркова С.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2023 року

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

Пістун Дмитро Юрійович _____

1. Тема роботи «Управління кар'єрою менеджера на промисловому підприємстві під час військового стану» _____

керівник роботи: Маркова С.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор _____

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № _____ 26-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.05.2023 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ _____

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ЗАВОД "ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА"» ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
14 таблиць
6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С.В.		
2	Маркова С.В.		
3	Маркова С.В.		

7. Дата видачі завдання _____ 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент _____
(підпис)

Д. Ю. Пістун
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

С. В. Маркова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 62 с., 14 табл., 6 рис., 43 дж.

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей управління кар'єрою та професійним розвитком в умовах військового стану в контексті сталого розвитку промислового підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління кар'єрою та професійним розвитком.

Предмет дослідження: шляхи удосконалення управління кар'єрою та професійним розвитком.

Методи дослідження: загальнонаукові та специфічні економічні методи – аналізу і синтезу, деталізації, моделювання, порівняння, узагальнення та наукової абстракції.

Завдання роботи:

- дослідити управління кар'єрою та професійним розвитком та роль в забезпеченні успіху підприємства;
- дослідити управління кар'єрою та професійним розвитком та здійснити їх порівняння області та умов використання;
- проведення аналізу внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»;
- здійснення SWOT-аналізу ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»;
- дослідити особливості управління кар'єрою та професійним розвитком персоналу підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»;
- встановити ефективність процесу управління кар'єрою та професійним розвитком персоналу підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»;
- визначити шляхи удосконалення управління кар'єрою та професійним розвитком персоналу підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять наукові розробки вітчизняних та закордонних науковців.

В процесі дослідження використовувались наступні методи: аналізу, порівняння й узагальнення, системності й структурованості, методи наукового пізнання.

КАР'ЄРА, УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 62 p., 14 tables, 6 figures, 43 pages.

The purpose of the work is to study the peculiarities of career management and professional development under martial law in the context of sustainable development of an industrial enterprise.

Research object: the process of career management and professional development.

Research subject: ways to improve career management and professional development.

Research methods: general scientific and specific economic methods - analysis and synthesis, detailing, modeling, comparison, generalization and scientific abstraction.

Job tasks:

- explore career management and professional development and its role in ensuring the success of the enterprise;
- investigate career management and professional development and compare them by area and conditions of use;
- analysis of the internal environment (financial and economic analysis) of the Zaporizhavtomatika Plant PJSC enterprise;
- carrying out a SWOT analysis of Zaporizhavtomatika Plant PJSC;
- to investigate the peculiarities of career management and professional development of the personnel of the Zaporizhavtomatika Plant PJSC;
- to establish the effectiveness of the process of career management and professional development of the personnel of the Zaporizhavtomatika Plant PJSC;
- to determine ways to improve career management and professional development of the company's personnel.

The methodological basis of the research is the scientific development of domestic and foreign scientists.

The following methods were used in the research process: analysis, comparison and generalization, systematic and structured methods, methods of scientific knowledge.

CAREER, CAREER MANAGEMENT, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, PROFESSIONAL GROWTH.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Професійний розвиток персоналу та кар'єра в контексті його мотивації	9
1.2 Теоретичні аспекти управління кар'єрою	12
1.3 Методика оцінки ефективності системи розвитку персоналу та його кар'єри	17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ЗАВОД "ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА"» ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"»	20
2.2 Особливості планування та реалізації кар'єрного зростання персоналу підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"» в умовах військового стану.....	40
2.3 Ефективність процесу планування та реалізації кар'єри на ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"»	43
2.4 Шляхи удосконалення процесу планування та реалізації кар'єри персоналу промислового підприємства ПРАТ «ЗАВОД "ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА"» у сучасних умовах	46
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

На нинішньому етапі реформування суспільства в Україні, яке обумовлено наслідками пандемії коронавірусу та військових дій, актуалізувалася проблема управління кар'єрою та професійним розвитком. Вирішення завдань, які постають перед суспільством, як показує світовий досвід господарювання, залежить від людини, спонукальним важелем до дії якої є її мотивація. Нові форми господарської діяльності й власності, що сформувались в Україні, надають широкі можливості для формування й практичного використання світового досвіду з питань побудови ефективних мотиваційних механізмів з метою підвищення продуктивності праці персоналу.

Проблема спонукання людей до продуктивної праці не нова, проте має різну природу. Протягом багатьох століть вона хвилювала кращі уми людства. Працею створюється матеріальна і духовна культура суспільства. У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

На всіх етапах розвитку суспільства праця була і залишається джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачає своєї актуальності. Під різними назвами і з різних позицій науковці і практики досліджували те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різні аспекти активізації, заохочення, стимулювання людини до праці.

Питання управління кар'єрою та професійним розвитком досліджувало чимало науковців, а саме: Балабанова Л.В., Сардак О.В., Белоногова Е.В., Сусллова Ю.Ю., Дашкова Е.С., Діденко Н.В., Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М., Колот А.М. та інші вітчизняні та зарубіжні науковці. Проте дослідження цього проблемного питання в контексті сталого розвитку підприємства проведено не достатньо, що потребує подальших наукових досліджень та вдосконалення.

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей управління кар'єрою та професійним розвитком в умовах військового стану в контексті сталого розвитку промислового підприємства.

Завдання роботи:

- дослідити управління кар'єрою та професійним розвитком та роль в забезпеченні успіху підприємства;
- дослідити управління кар'єрою та професійним розвитком та здійснити їх порівняння області та умов використання;
- проведення аналізу внутрішнього середовища (фінансово-економічний аналіз) підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»;
- здійснення SWOT-аналізу ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»;
- дослідити особливості управління кар'єрою та професійним розвитком персоналу підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»;
- встановити ефективність процесу управління кар'єрою та професійним розвитком персоналу підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»;
- визначити шляхи удосконалення управління кар'єрою та професійним розвитком персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління кар'єрою та професійним розвитком.

Предмет дослідження: шляхи удосконалення управління кар'єрою та професійним розвитком.

Методи дослідження: загальнонаукові та специфічні економічні методи – аналізу і синтезу, деталізації, моделювання, порівняння, узагальнення та наукової абстракції.

Методологічну основу дослідження становлять наукові розробки вітчизняних та закордонних науковців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА ПРОФЕСІЙНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Професійний розвиток персоналу та кар'єра в контексті його мотивації

Існує велика кількість означень поняття мотивації, що розкривають його сутність з різних аспектів. Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій [6, с. 25-28]; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; в управлінні – це функція керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготерміновому впливі на працівника з метою зміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Кар'єра відноситься до будь-якої діяльності людини протягом всього її життя. Тому кожна людина проходить через різні, але взаємопов'язані стадії своєї кар'єри.

Дослідження показують, що потреби і погляди на майбутнє змінюються по мірі того, як люди проходять через стадії кар'єри.

Загальноприйнятими є чотири стадії кар'єри:

- стадія становлення;
- стадія просування;
- стадія закріплення;
- стадія виходу на пенсію.

Стадія становлення починається з початком трудової діяльності і закінчується для більшості працівників у віці 25-30 років, тобто після того, як вони визначили свої життєві орієнтири.

Стадія просування має місце приблизно у віці 30-45 років. Протягом цього періоду люди проявляють менший інтерес до задоволення потреб і більшу зацікавленість до просування по службі, досягнення поваги до себе, домагаються права на самостійність.

Стадія закріплення характеризується зусиллям людини по стабілізації напрацювань минулого. Вона являє собою плоску височину, без нових просувань, тоб-то йде формування «плато» кар'єри. Однією з важливих потреб людини на стадії закріплення є досягнення поваги до себе і самореалізації.

Слід відмітити, що багато людей проходять через кризу в середині кар'єри, яка може мати місце на цій стадії.

Стадія виходу на пенсію характеризується потягом людини до реалізації себе через діяльність, яка була неможлива при роботі в допенсійний період (заняття садівництвом, добровільна діяльність в сфері послуг, спокійні роздуми та ін.)

Перераховані стадії кар'єри є загальноприйнятими. Для нас першочерговий інтерес мають проблеми ефективності і реалізації кар'єри молодими спеціалістами, такими, як менеджери, економісти, інженери, наукові працівники та ін. Вони реалізують свою кар'єру в малих і великих організаціях після отримання освіти у вузі або присвоєння вченого ступеня.

Функція мотивації полягає в тому, що керувати кадрами потрібно через колектив, через лідерів. Дійти до кожного працівника так, щоб він зрозумів свою роль, знайшов своє місце і запрацював з найбільшою віддачею, виходячи з власних інтересів та інтересів колективу [4, с. 8-9].

Ф.І. Хміль у своїй книзі «Менеджмент» пише: «Людей можна примусити виконувати те чи інше рішення, ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання їх має певні межі, зазвичай, визначені системою організації спільної праці та контролю за здійсненням її. Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини».

А.М. Колот дає таке означення мотивації: «ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою» [15, с. 22].

О.Є. Кузьмін визначає мотивування як "вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації" [16, с. 156; 17, с. 79].

З.П. Румянцева і Е.А. Уткін під мотивацією розуміють діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності. В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко також визначають мотивацію як функцію управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації [23, с. 118].

Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе) [8, с. 9]. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії.

У літературі існує декілька значень поняття «мотив»:

- внутрішня спонука особи до діяльності, пов'язана з задоволенням певних потреб [22, с. 43];
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зумовлюють активність людини і визначають її спрямованість [10, с. 65];
- причини вибору дій і вчинків людини [18, с. 22].

Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Вони є відносно самостійними, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів, їхню силу і стійкість. Якщо потреби становлять сутність, «механізм» всіх видів людської активності, то мотиви є конкретним виявленням цієї сутності.

Як один зі засобів мотивації використовують стимулювання (процес використання певних стимулів для користі людини і організації).

Функція мотивації в управлінні тісно пов'язана з іншими основними функціями управління: плануванням, організацією, контролем і оцінкою прийнятих рішень і полягає в стимулюванні персоналу до ефективної, добросовісної діяльності з метою досягнення цілей організації, тобто в визначенні потреб персоналу, розробці системи винагород за виконану роботу, використанні різноманітних форм оплати праці, використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів сумісної діяльності. Ця функція покликана забезпечити високоякісне і добросовісне виконання членами організації своїх обов'язків.

На сучасному етапі для ефективної мотивації своїх працівників керівнику необхідно виявити, які ж насправді їхні потреби і забезпечити найкращий спосіб задоволення цих потреб. Мотивація охоплює інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямку зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності.

1.2 Теоретичні аспекти управління кар'єрою

Відомо, що можна свідомо впливати на людей для успішного виконання завдань, які стоять перед організацією. Найвні концепції мотивації різні автори поділяють на різні групи. Так існує поділ мотиваційних теорій на змістовні і процесуальні. Інша група авторів додає до цих ще одну групу – початкові теорії. Розглянемо групу початкових теорій. Сюди належать: «ХУтеорія» Мак-Грегора, сучасна розширена інтерпретація теорії «У» Мак-Грегора, теорія «Z».

Теорії Х та У Мак-Грегора. Відповідно до теорії Х, люди за будь-якої можливості уникають роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честоловства. Визначальними є потреби захищеності. Потрібно використовувати контроль та погрози. Згідно з теорією У, люди прагнутимуть до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Відбувається орієнтація на потреби вищого порядку [17, с. 83].

Німецькі спеціалісти в галузі управління В. Зігерт і Л. Ланг запропонували сучасний розширений варіант теорії Y [11, с. 234-246]. Основними положеннями цієї теорії є наступні: всі організаційні дії повинні бути осмисленими; більшість людей отримує від роботи задоволення, радість, відчують відповідальність за свою працю, якщо реалізовується їхня потреба в особистій участі в результатах діяльності; кожен співробітник прагне довести свою значимість і важливість свого робочого місця; майже кожен працівник має власну точку зору як покращити результати своєї діяльності; кожен працівник прагне до успіху і прикладає для цього значні зусилля, але успіх без його визнання призводить до розчарування; кожен працівник бажає знати як оцінюється його робота, а також критерії оцінки його праці; якщо підлеглим запропонована свобода вибору діяльності, вони працюють з повною віддачею.

Теорію Z розробив американець У. Оучі на основі японського досвіду управління. Основною рисою цієї теорії є обґрунтування колективістських принципів мотивації. Згідно з нею, мотивація працівників повинна виходити з цінностей виробничого клану, тобто підприємства як однієї великої сім'ї. Теорія Z описує хорошого працівника, що надає перевагу роботі в колективі і має стабільні цілі діяльності на довготермінову перспективу. Стимули сприяння праці для таких працівників є ефективними в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри.

Планування кар'єри — це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тоб-то набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого — послідовне обіймання посад, досвід роботи

на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходинки, які ведуть до вищого рівня керівництва.

Головним завданням планування, управління і реалізації кар'єри є за-безпечення взаємодії всіх видів кар'єр, що передбачає вирішення конк-ретних завдань, а саме:

- пов'язати цілі організації і окремого працівника;
- планувати кар'єру конкретного працівника з врахуванням його по-треб і ситуації;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- підвищувати якість планування кар'єри;
- усувати «кар'єрні глухі кути», при яких практично немає можливості для розвитку працівника;
- формувати доступні для розуміння критерії службового й професій-ного зростання для конкретних кар'єрних рішень;
- визначити шляхи просування, які дозволяють задовольнити кількісні й якісні потреби організації в персоналі в потрібний момент і на потрібно-му місці.

Планування й контроль кар'єри починається з моменту найму праців-ника в організацію та триває аж до його звільнення, з визначенням просу-вання його за системою посад або робочого місця. Це сприятиме визна-ченню цілі професійної діяльності, міри динамічності, а основне — спе-цифіки індивідуальної мотивації. Формування трудової кар'єри здійснюється поетапно. Науковий менеджмент виділяє наступні її етапи протягом трудового життя людини.

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалі-зації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи пра-цівника в організації і закінчується при його звільненні.

Розглянемо групу змістовних теорій. Сюди належать: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорія набутих потреб Мак-Клелланда, теорія двох факторів Герцберга.

Теорія ієрархії потреб Маслоу. Відповідно до цієї теорії, існує 5 груп потреб: фізіологічні, безпеки й захищеності, соціальні, поваги, самовираження. Перші дві

групи потреб є первинними (потребують першочергового забезпечення), а останні три – вторинними. Вчені А.М. Колот, Н.П. Тарнавська головною вадою теорії Маслоу вважають те, що в ній не враховані індивідуальні особливості людини.

Теорія Альдерфера. Тут виокремлено три групи потреб: потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами безпеки), потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини), потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись) [17, с. 82]. Ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а і зворотній рух [15, с. 23].

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Він говорить про те, що треба враховувати три потреби: влади, успіху, причетності. Ці потреби не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування [15, с. 27].

Теорія двох факторів Герцберга. Всі фактори поділяються на гігієнічні (політика фірми і адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособистісні стосунки в колективі, рівень безпосереднього контролю за роботою тощо) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання тощо) [17, с. 82]. Вада теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі – з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто усі негаразди прагнуть списати на "об'єктивні причини", а позитивні результати вважають власною заслугою.

До процесуальних теорій належать теорія очікувань, теорія справедливості, теорія встановлення цілей, теорія Портера-Лоулера, теорія підвищення мотивації Скіннера, концепція партисипативного управління.

Основним розробником теорії очікувань є В. Врум. Його теорія заснована на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини. Людина також повинна сподіватися, що вибраний нею варіант поведінки дійсно приведе до задоволення чи набуття бажаного.

Теорію справедливості (рівності) розробив американський вчений С. Адамс [11, с. 214-217]. Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що людина

порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій своїх колег і на цій основі приходять до висновку про справедливість оплати. Вирішення такої проблеми можливо здійснити за допомогою створення чіткої, простої і зрозумілої всім системи оплати праці і збереження розмірів сумарного заробітку кожного співробітника в таємниці.

Теорію постановки цілей розробив Е. Локк [5, с. 98-104]. Ця теорія виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які він ставить перед собою і заради яких здійснює свої дії. Людина з урахуванням свого емоційного стану усвідомлює та оцінює події, що відбуваються навколо. На основі цього людина визначає для себе цілі, до яких прагнутиме, виконує певну роботу, досягає наміченого результату й отримує від цього задоволення.

Теорія Л. Портера – Е. Лоулера [11, с. 198-203] ставить результати праці в залежність від затрачених працівником зусиль, його здібностей, а також від визнання працівником своєї ролі. Рівень затрачених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що прикладені зусилля приведуть за собою нагороду.

Теорію посилення мотивації розробив Б. Скіннер. Згідно з цією теорією, поведінка людей зумовлена наслідками їхніх дій у подібній ситуації в минулому. Працівники отримують уроки з досвіду, що в них є, і намагаються брати такі завдання, виконання яких давало раніше позитивні результати, і уникають завдань, виконання яких зумовило негативні результати.

Розглянемо теорію парсипативного (спільного) управління. Активна участь працівників у житті організації підвищує задоволення працівників від роботи, спілкування з колегами, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників [17, с. 83-84].

Таким чином, мотивація праці як загальна функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації. Знаючи і використовуючи сучасні моделі мотивації, менеджер зможе залучити потрібних працівників до ефективного виконання завдань.

1.3 Методика оцінки ефективності системи розвитку персоналу та його кар'єри

Будь-яка методика оцінки ефективності завжди передбачає певний набір показників і авторський алгоритм дій [9]. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників повинна, на наш погляд, складатися з комплексу показників, які оцінюють «економічну ефективність», «соціальну ефективність», «ефективність для роботодавців» і «ефективність для працівників» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Комплекс показників методики оцінки ефективності системи розвитку працівників

Ефективність для роботодавця		Ефективність для працівника	
Економічна ефективність	Соціальна ефективність	Економічна ефективність	Соціальна ефективність

Джерело: [20, с. 105]

При цьому серед показників, що відображають ефективність для роботодавця, можуть бути включені як економічні, так і соціальні показники ефективності. Аналогічно і для показників ефективності для працівників. Деякі показники можуть відображати ефективність для працівника і роботодавця одночасно (наприклад, задоволеність моральнопсихологічним кліматом у колективі).

Погоджуючись із позицією Л. Никифорової [19], показник ефективності – «це кількісна або якісна характеристика роботи об'єкта управління (працівника, структурного підрозділу, підприємства), що визначає ступінь ефективності управлінського впливу».

Показник має бути:

1) дійсним, тобто відповідати поставленим цілям і завданням системи мотивації;

2) інформативним, тобто з певним ступенем імовірності оцінювати фактичний стан системи управління та прогнозувати очікуваний результат у майбутньому;

3) доступним для збору вихідних даних і подальшого аналізу;

4) відстежується в динаміці.

Значення того чи іншого показника в конкретний момент часу саме по собі є мало значущим. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень показники важливо аналізувати в динаміці, тому методика їх отримання повинна бути практично незмінною (або з незначними модифікаціями), а форма збору, накопичення та аналізу інформації – зручною в застосуванні» [19].

Будь-яка методика являє собою певний алгоритм дій:

1) визначення комплексу показників, що дозволяють дати оцінку системі стимулювання працівників за вказаними вище аспектами. Ці показники обов'язково повинні враховувати галузеву специфіку організації;

2) визначення періодичності оцінки: місяць, квартал, півріччя, рік;

3) розроблення універсальної шкали, що дозволяє здійснити перехід вимірюваних по-різному показників в єдину систему оцінок;

4) складання формули інтегрованої оцінки ефективності системи стимулювання працівників. Потрібно врахувати ступінь впливу кожного показника на загальну ефективність, для чого рекомендується вводити поправочні коефіцієнти;

5) розроблення обґрунтованої шкали для виділення груп за ступенем ефективності. Групи, як правило, виділяються в діапазоні від повної неефективності до високого ступеня ефективності. Числові інтервали можуть бути різними. Наприклад, від 0 до 1 або -10 до +10 тощо.

В теорії і практиці управління соціально-трудовими відносинами є велика кількість авторських методик оцінки ефективності систем стимулювання [12]. Розроблена методика відображає пропонований теоретико-методологічний підхід і, на нашу думку, є найбільш універсальною. Загалом для сучасних організацій оціночна процедура стосовно систем стимулювання працівників, як правило, не

характерна, що є управлінською помилкою. Але в кожній галузі і в кожній організації повинні розроблятися і системно використовуватися методики оцінки ефективності системи стимулювання працівників. Як пише Л. Никифорова, «в менеджменті діє правило: не можна управляти тим, що не вимірюється. Оцінка ефективності мотиваційних програм дозволяє своєчасно впроваджувати і коригувати методи стимулювання, обґрунтовано планувати бюджет компанії на управління людськими ресурсами» [19]. Ці методики сьогодні доцільно розробляти саме під специфіку галузі і конкретної організації, оскільки вони, базуючись на сукупності універсальних показників ефективності, можуть включати специфічні показники, що відображають ефективність конкретного виду економічної діяльності та організації.

У сучасній науці і практиці є методики оцінки ефективності системи стимулювання або мотивації персоналу, розроблені для конкретного виду економічної діяльності. Так, Є. Белоноговою [2] були розроблені методичні підходи оцінки ефективності систем стимулювання праці для організацій сфери торгівлі. Ю. Грібіним, К. Королівським була запропонована методика оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу для вугледобувних підприємств [7].

Таким чином, у діяльності сучасних підприємств підвищення ефективності функціонування мотиваційних і стимулюючих механізмів розвитку персоналу базується насамперед на дієвому інструментарії об'єктивної оцінки праці персоналу підприємства, необхідної для їх спонукання до більш продуктивної праці. За результатами даних такої оцінки виявляються проблеми, аналізуються резерви активізації нереалізованого трудового потенціалу.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ЗАВОД "ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА"» ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"»

Запорізький регіон славиться потужними підприємствами металургійного виробництва, імена яких відомі усьому світу. Але жоден із гігантів галузі не може обійтися без продукції нашого заводу. ПрАТ «Завод «Запоріжавтоматика» спеціалізується на випуску нестандартних засобів автоматизації для підприємств сталеплавильного, сталеливарного виробництва, металургійного машинобудування та гірничої промисловості.

Проведено фінансово-економічний аналіз підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтоматика», який складається з таких етапів:

- 1) Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу.
- 2) Оцінка майнового стану підприємства та динаміка його зміни.
- 3) Аналіз ліквідності.
- 4) Аналіз ділової активності.
- 5) Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості).
- 6) Аналіз рентабельності.
- 7) Загальні висновки про стан господарської діяльності підприємства об'єкта дослідження.

Проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу за даними звітності (див. Додаток А, Б). Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПрАТ «Завод «Запоріжавтоматика» за 2019 р. представлено у вигляді аналітичної таблиці (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» за 2019 рр., тис. грн.*

Актив	на початок року	на кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Питома вага на початок року	Питома вага на кінець року	Відхилення, %
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	0	7	7	0	0,00	0,09	0,09
Незавершені капітальні інвестиції	52	163	111	213,46	0,73	2,14	1,41
Основні засоби	5790	5598	-192	-3,32	81,27	73,40	-7,88
Усього за розділом I	5842	5768	-74	-1,27	82,00	75,63	-6,38
II. Оборотні активи							
Запаси	1305	1902	597	45,75	18,32	24,94	6,62
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	446	496	50	11,21	6,26	6,50	0,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	37	119	82	221,62	0,52	1,56	1,04
Інша поточна дебіторська заборгованість	6	17	11	183,33	0,08	0,22	0,14
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	36	30	500,00	0,08	0,47	0,39
Витрати майбутніх періодів	6	104	98	1633,33	0,08	1,36	1,28
Інші оборотні активи	130	136	6	4,62	1,82	1,78	-0,04
Усього за розділом II	1282	1859	577	45,01	18,00	24,37	6,38
Актив, всього	7124	7627	503	7,06	100,00	100,00	0,00

*Джерело: складено та розраховано за даними Додатку А

За даними табл. 2.1 встановлено, що величина активів підприємства зростає на кінець 2019 року 503 тис. грн. або на 7,06% порівняно до початку 2019 року. Зростання відбулось у зв'язку із зростання оборотних активів, зокрема на 577 тис. грн. або на 45,01%. Збільшення оборотних активів відбулось за всіма статтями. Більше за всі статті зросла стаття запасів: на 597 тис. грн. або на 45,75%.

У складі необоротних активів зменшується величина основних засобів на 192 тис. грн або на 3,32%.

Частка необоротних активів склала 82% та 75,63% відповідно на початок та кінець 2019 року. Частка оборотних активів зросла на 6,38 відсоткових пункту та склала 24,37% на кінець 2019 року.

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» за 2020 рр. представлено у вигляді аналітичної таблиці (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» за 2020 рр., тис. грн.

Актив	на початок року	на кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Питома вага на початок року	Питома вага на кінець року	Відхилення, %
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	7	5	-2	0	0,09	0,06	-0,03
Незавершені капітальні інвестиції	163	76	-87	-53	2,14	0,95	-1,18
Основні засоби	5598	5467	-131	-2	73,40	68,59	-4,81
Усього за розділом I	5768	5548	-220	-4	75,63	69,60	-6,02
II. Оборотні активи							
Запаси	1902	1750	-152	-8	24,94	21,95	-2,98
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	496	919	423	85	6,50	11,53	5,03
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	119	67	-52	-44	1,56	0,84	-0,72
Інша поточна дебіторська заборгованість	17	32	15	88	0,22	0,40	0,18
Грошові кошти та їх еквіваленти	36	100	64	178	0,47	1,25	0,78
Витрати майбутніх періодів	104	366	262	252	1,36	4,59	3,23
Інші оборотні активи	136	64	-72	-53	1,78	0,80	-0,98
Усього за розділом II	1859	2324	465	25	24,37	29,16	4,78
Актив, всього	7627	7971	344	5	100,00	100,00	0,00

*Джерело: складено та розраховано за даними Додатку Б

За підсумками 2020 року активи підприємства зростають на 344 тис. грн. або на 5% порівняно до початку року за рахунок зростання оборотних активів (на 465 тис. грн. або на 25% порівняно до початку 2020 року), зріст яких обумовлено збільшенням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, іншою дебіторської заборгованості, грошових коштів та витрат майбутніх періодів.

У складі необоротних активів зменшення відбулось за такими статтями: нематеріальні активи (на 2 тис. грн.), незавершені капітальні інвестиції (на 87 тис. грн.) і основні засоби (на 131 тис. грн.). Частка необоротних активів знизилась на 6,02 відсоткових пунктів.

Отже, за аналізований період 2019-2020 рр. активи підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» зростали, що для наочності зображено на рис. 2.1.

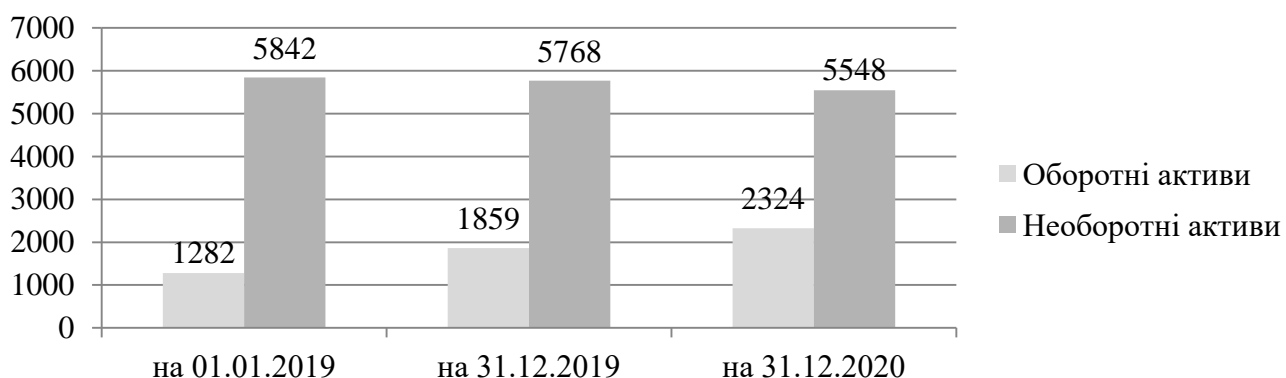


Рис. 2.1 – Динаміка активів підприємства активів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» за 2019-2020 рр., тис. грн.

Зростання активів свідчить про розширення діяльності підприємства, адже активи є ресурсами, використання яких приносить підприємству у майбутньому вигоду. Система управління активами підприємства є важливим елементом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки розробка та впровадження раціональних підходів в управлінні активами забезпечують надійну фінансову стійкість, кредитоспроможність, інвестиційну привабливість підприємств.

Аналіз дозволив визначити структуру активів підприємства в аналізованому періоді. Структуру активів показано на рис. 2.1.

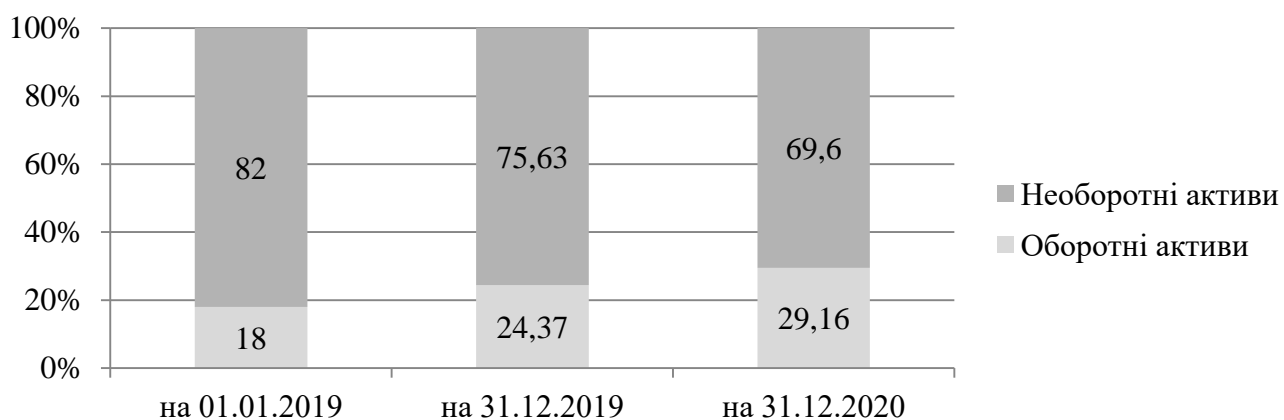


Рис. 2.2 – Структура активів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» за 2019-2020 рр., у %

У структурі активів переважають необоротні активи з тенденцією до зниження на кінець 2020 року, поступаючись оборотним активам. Частка оборотних активів у сукупних активах на кінець аналізованого періоду є меншою за 50%. За такою структурою активів говорять про її «важку» структуру, що свідчить про важку мобільність майна підприємства, високі накладні витрати та високу чутливість до змін виручки. Але така структура ктивів цілком відповідає виробничому підприємству.

Таким чином, майно підприємства (актив балансу) переважно сформовано необоротними активами, що використовуються протягом тривалого часу, вартість яких поступово зменшується у зв'язку із фізичним і моральним зносом. Від забезпеченості підприємства необоротними активами та ефективності їх використання багато в чому залежить господарська діяльність та фінансовий стан підприємства.

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ПрАТ «Запорізька кондитерська фабрика» за 2019 р. представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019 рр., тис. грн.*

Пасив	на початок року	на кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Питома вага на початок року	Питома вага на кінець року	Відхилення, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	663	663	0	0,00	9,31	8,69	-0,61
Капітал у дооцінках	2618	2618	0	0,00	36,75	34,33	-2,42
Резервний капітал	166	166	0	0,00	2,33	2,18	-0,15
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1291	-860	-2151	-166,62	18,12	-11,28	-29,40
Усього за розділом I	4738	2587	-2151	-45,40	66,51	33,92	-32,59
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	99	0	-99	0,00	1,39	0,00	-1,39
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	615	1520	905	147,15	8,63	19,93	11,30
розрахунками з бюджетом	160	259	99	61,88	2,25	3,40	1,15
розрахунками з і страхування	75	151	76	101,33	1,05	1,98	0,93
розрахунками з оплати праці	267	1104	837	313,48	3,75	14,47	10,73
одержаними авансами	322	636	314	97,52	4,52	8,34	3,82
розрахунками з учасниками	6	6	0	0,00	0,08	0,08	-0,01
Поточні забезпечення	448	330	-118	-26,34	6,29	4,33	-1,96
Інші поточні забезпечення	394	1034	640	162,44	5,53	13,56	8,03
Усього за розділом III	2386	5040	2654	111,23	33,49	66,08	32,59
Пасиви, всього	7124	7627	503	7,06	100,00	100,00	0,00

*Джерело: складено та розраховано за даними Додатку А

За 25табл. 2.3 встановлено, що зміни пасивів відбулись у власному капіталі: зменшення на 2151 тис. грн. або на 45,4% за рахунок непокритого збитку. У

поточних зобов'язаннях та забезпеченнях, які зросли на 2654 тис. грн. за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості з контрагентами (постачальники, працівники, власники тощо) та інших поточних забезпечень.

Частка власного капіталу у 2019 році має тенденцію до зменшення на 32,59 відсоткових пунктів та складає 33,92% на кінець 2019 року. Частка поточних зобов'язань та забезпечень склала 33,49% та 66,08% відповідно на початок та кінець року.

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» за 2020 р., тис. грн. представлено у вигляді аналітичної табл. 2.4 на стор. 21.

Отже, за даними табл. 2.4 встановлено, що джерела фінансування активів підприємства (пасиви) зросли за рахунок поточних зобов'язань та забезпечень. Величина власного капіталу продовжує зменшуватись за рахунок непокритого збитку. Власний капітал зменшився на 1527 тис. грн. Негативним є зростання непокритого збитку з 860 тис. грн. до 2387 тис. грн. на кінець 2020 року. додатне значення власного капіталу забезпечено капіталом у дооцінках у розмірі 2618 тис. грн., резервним капіталом у роз мара 166 тис. грн. та пайовим капіталом у розмірі 663 тис. грн. Ці складові капіталу підприємства є сталими протягом аналізованого періоду та не змінюються. Змінюється тільки величина непокритого збитку, яка має тенденцію до зростання.

У складі поточних зобов'язань та забезпечень зростає величина поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (на 51 тис. грн), за розрахунками з бюджетом (на 982 тис. грн) за розрахунками з оплати праці та розрахунками зі страхування відповідно на 1158 тис. грн. та 319 тис. грн.

Протягом 2020 року частка власного капіталу має тенденцію до зменшення (з 33,92% до 13,3%), що є негативною тенденцією. Це свідчить про погіршення фінансового стану щодо фінансової незалежності від позикових коштів. Частка поточних зобов'язань та забезпечень зросла на 20,62 відсоткових пунктів за аналізований період.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2020 рр., тис. грн.*

Пасив	на початок року	на кінець року	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Питома вага на початок року	Питома вага на кінець року	Відхилення, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	663	663	0	0	8,69	8,32	-0,38
Капітал у дооцінках	2618	2618	0	0	34,33	32,84	-1,48
Резервний капітал	166	166	0	0	2,18	2,08	-0,09
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-860	-2387	-1527	178	-11,28	-29,95	-18,67
Усього за розділом I	2587	1060	-1527	-59	33,92	13,30	-20,62
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1520	1571	51	3	19,93	19,71	-0,22
розрахунками з бюджетом	259	1241	982	379	3,40	15,57	12,17
розрахунками зі страхування	151	470	319	211	1,98	5,90	3,92
розрахунками з оплати праці	1104	2262	1158	105	14,47	28,38	13,90
одержаними авансами	636	362	-274	-43	8,34	4,54	-3,80
розрахунками з учасниками	6	6	0	0	0,08	0,08	
Поточні забезпечення	330	156	-174	-53	4,33	1,96	-2,37
Інші поточні забезпечення	1034	843	-191	-18	13,56	10,58	-2,98
Усього за розділом III	5040	6911	1871	37	66,08	86,70	20,62
Пасиви, всього	7627	7971	344	5	100,00	100,00	0,00

* Джерело: складено та розраховано за даними Додатку Б

Отже, за аналізований період 2019-2020 рр. пасиви підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» зростали, що для наочності зображено на рис. 2.1.

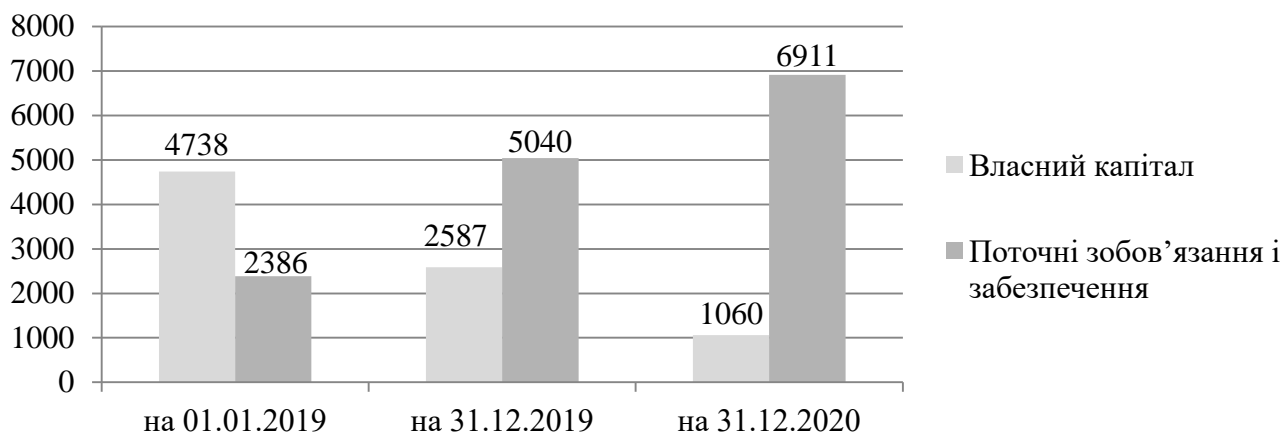


Рис. 2.3 – Динаміка активів підприємства активів ПрАТ «Завод «Запоріжавтоматика» за 2019-2020 рр., тис. грн.

Дані рис. 2.3 показують, що пасиви зростали переважно за рахунок поточних зобов'язань та забезпечень. Структура капіталу, яка використовується на підприємстві, визначає чимало аспектів не тільки фінансової, але й господарсько-виробничої його діяльності – операційної й інвестиційної, активно впливає на кінцеві результати діяльності. Структуру пасивів за джерелами формування показано на рис. 2.4.

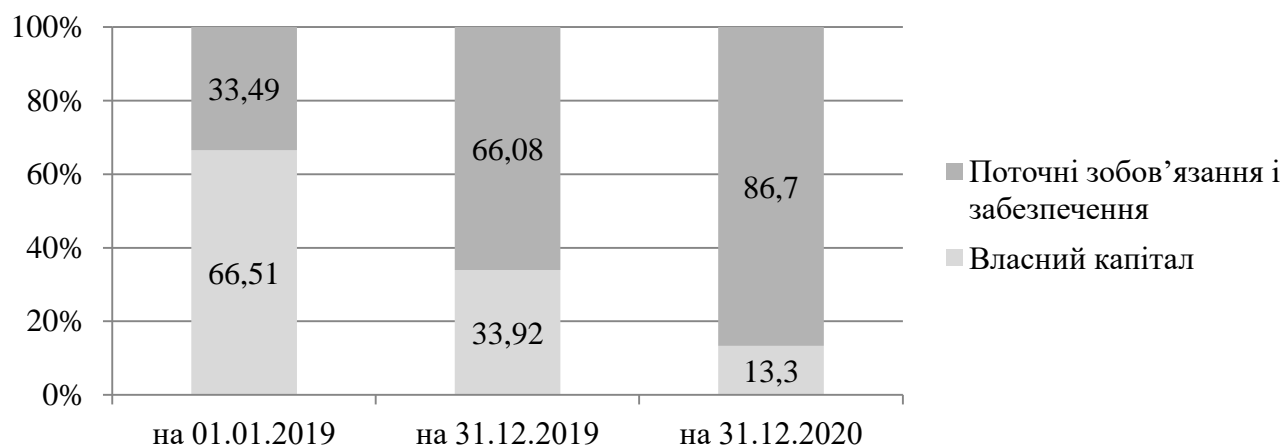


Рис. 2.4 – Структура пасивів підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтоматика» за 2019-2020 рр., у %

За структурою пасивів можна стверджувати, що на початок 2019 року підприємство мало задовільне фінансове становище, адже підприємство не залежало від позикового та залученого капіталу.

На кінець 2019 року та 2020 року частка власного капіталу стрімко зменшилась. Така ситуація може сигналізувати про високий рівень ризиків і низьку стійкість підприємства в середньостроковій перспективі. На кінець 2020 р. частка власного капіталу становить 13,3%, що свідчить про фінансову залежності підприємства. В цілому на кінець 2020 року фінансове становище погіршується.

Підприємству слід оптимізувати пасиви, збільшити частку власного капіталу до рівня 50%. Оптимізація джерел фінансування оборотних активів на підприємствах визначається раціональним співвідношенням між власними та позиковими коштами.

Далі проаналізовано майновий стан за допомогою коефіцієнтів – зносу, оновлення та вибуття основних засобів. Аналіз показників представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз майнового стану ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.*

Показник	Норм. знач.	2019 р.	2020 р.		Абс. відх.
		поч. 2019 р.	поч. 2020 р. (кін. 2019 р.)	кін. 2020 р.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменш.	0,46	0,47	0,49	0,03
Коефіцієнт оновлення	збільш.	0,22	0,01	0,004	-0,21
Коефіцієнт вибуття	зменш.	0,01	0,004	0,003	-0,01

*Джерело: складено та розраховано за даними Додатку А, Б

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує стан і ступінь зносу основних засобів і має тенденцію до зростання: з 0,46 до 0,49. Отже, частка зношених основних засобів збільшилась на кінець 2020 р. і складає 49%. Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину від тих, що є на кінець звітнього періоду складають нові основні засоби, і складає найбільшу величину на кінець 2019 року. Ступінь оновленості основних засобів дуже низький.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період, і має тенденцію до зниження. На рис. 2.5 показано розраховані показники майнового стану.

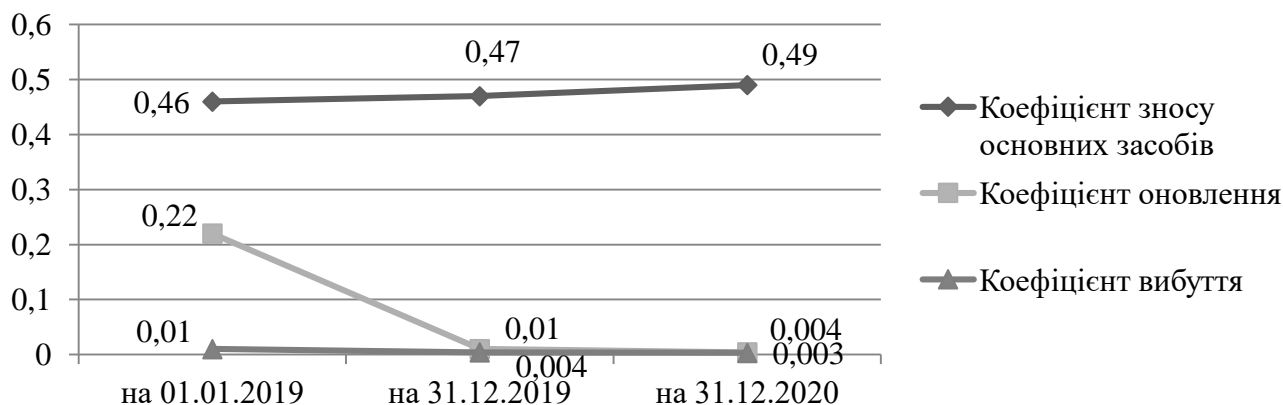


Рис. 2.5 – Показники майнового стану ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.

В цілому основні засоби підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» характеризуються низьким ступенем оновлення та високою зношеністю за аналізований період.

Далі проведено аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.*

Показник	Норм. знач.	2019 р.	2020 р.		Абс. відх.
		поч. 2019 р.	поч. 2020 р. (кін. 2019 р.)	кін. 2020 р.	
Коефіцієнт покриття	> 1	0,54	0,37	0,34	-0,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,26	0,18	0,08	-0,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,003	0,007	0,014	0,01
Чистий оборотний капітал	>0, збільш.	-1104	-3181	-4587	-3483,00

* Джерело: складено та розраховано за даними Додатку А, Б

Коефіцієнт покриття не відповідає нормативному значенню та має тенденцію до зниження (з 0,54 до 0,34), що розцінюється негативно. За рахунок оборотних активів підприємство не в змозі повністю покрити свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності не відповідає нормативному значенню та має тенденцію до зниження (з 0,26 до 0,08), що розцінюється негативно. Отже, підприємство не може розраховуватись з поточною заборгованістю за рахунок найбільш ліквідних та швидко реалізуємих активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативному значенню. Отже, за рахунок найбільш ліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти) підприємство може погасити тільки 1,4% поточних зобов'язань на кінець 2020 року.

Чистий оборотний капітал у 2019-2020 рр. має від'ємне значення. Його відсутність свідчить про неможливість підприємства платити за свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність.

Для наочності на рис. 2.5 показано розраховані показники ліквідності.

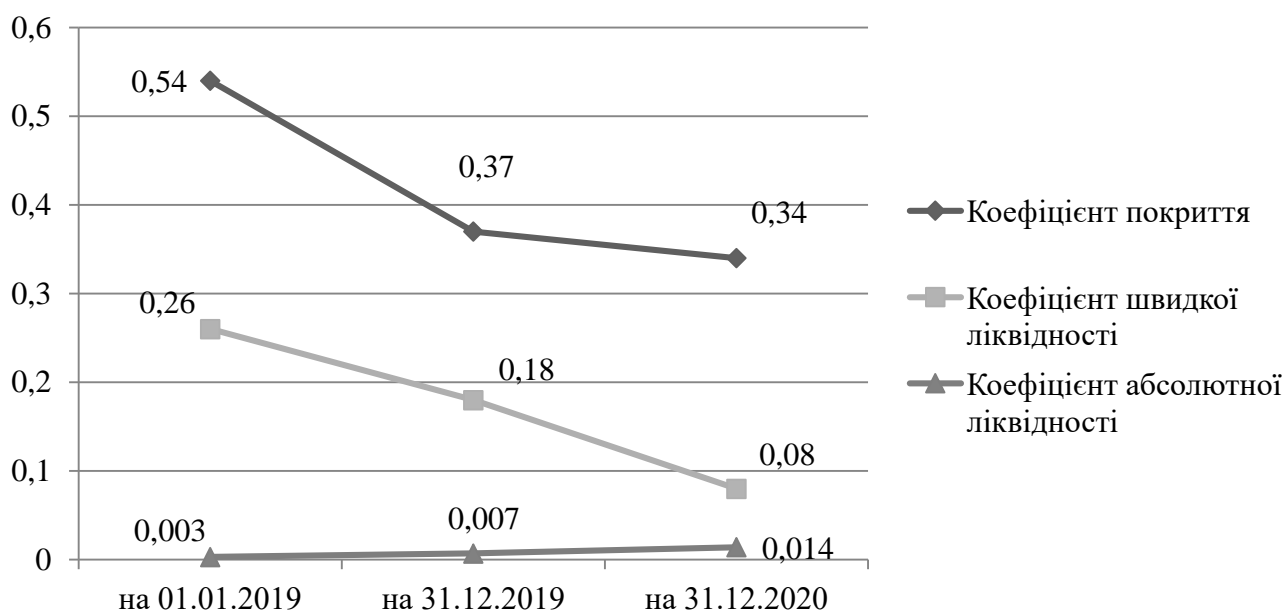


Рис. 2.5 – Показники ліквідності ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.

Отже, склад оборотних активів не забезпечує підприємству ліквідність. Всі розраховані показники нижче за нормативно-рекомендовані значення. Тому зроблено висновок, що баланс підприємства у 2019-2020 рр. є неліквідним.

Далі проведено коефіцієнтний аналіз платоспроможності підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз платоспроможності підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.*

Показник	Норм. знач.	2019 р.	2020 р.		Абс. відх.
		поч. 2019 р.	поч. 2020 р. (кін. 2019 р.)	кін. 2020 р.	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,67	0,34	0,15	-0,51
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	0,50	1,95	6,52	6,02
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	-0,86	-1,71	-1,93	-1,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	0,73	0,28	-4,23	-4,96

*Джерело: складено та розраховано за даними Додатку А, Б

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) на кінець 2019 року відповідає нормативному значенню, але у наступних періодах він має тенденцію до зниження, тобто підприємство є залежним від притягнутих коштів для фінансування своєї діяльності. Отже, за рахунок власного капіталу підприємство не може погасити свої зобов'язання.

Коефіцієнт фінансування на кінець 2019-2020 рр. не відповідає нормативному значенню. Підприємство фінансується за рахунок залученого капіталу, що негативно впливає на його фінансове становище.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує, що підприємство не забезпечено власними оборотними коштами – показник протягом 2019-2020 рр. має від'ємне значення. Тобто необоротні активи значно перевищують власний капітал.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка – капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, що власний капітал повністю перебуває у капіталізації станом на 31.12.2020р. Отже, на кінець 2020 року у підприємства відсутній власний оборотний капітал для покриття поточних активів.

Для наочності на рис. 2.6 показано розраховані показники платоспроможності.

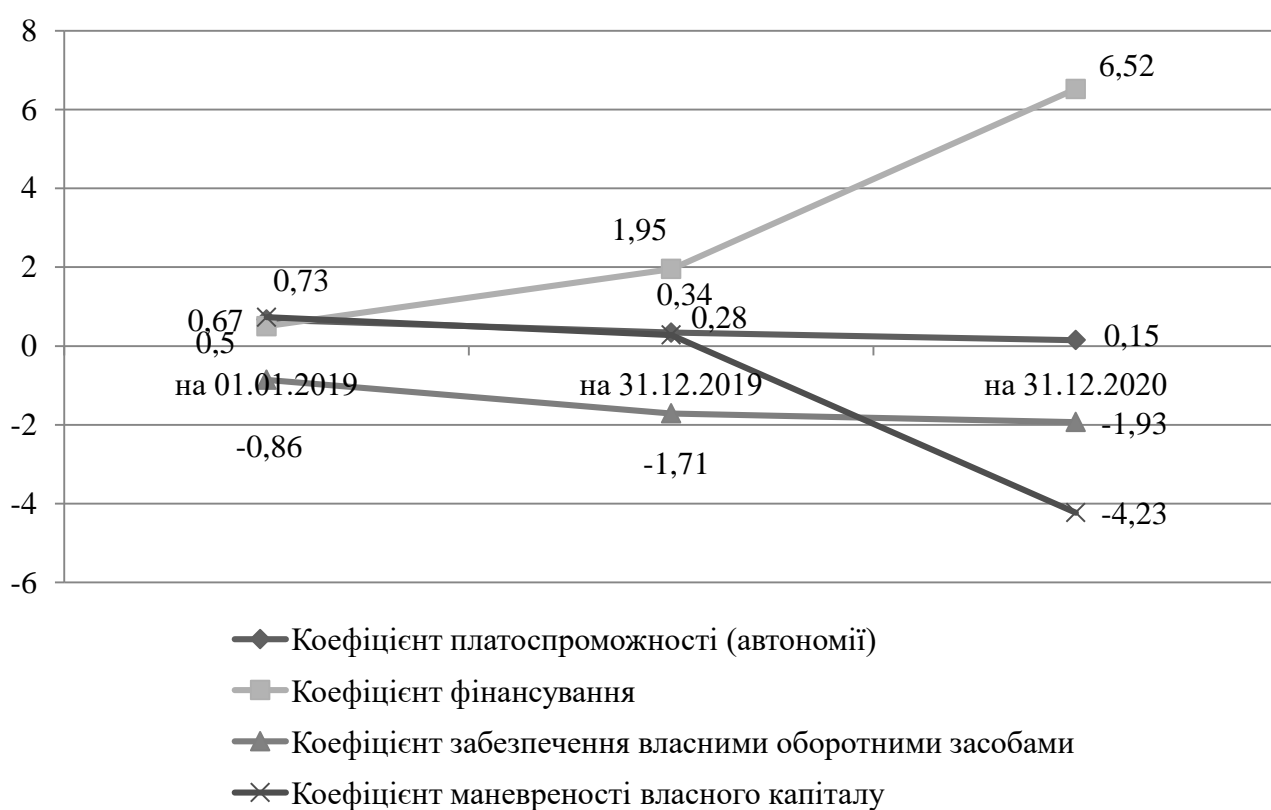


Рис. 2.6 – Показники платоспроможності ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.

Отже, значення показників платоспроможності є незадовільними. Протягом аналізованого періоду підприємство є неплатоспроможним. Рішення про визнання структури балансу незадовільною, а підприємства – неплатоспроможним ухвалюється із урахуванням наявності реальної можливості підприємства

відновити платоспроможність або реальної можливості втратити її протягом певного періоду часу. Тому в систему критеріїв оцінки структури балансу включений коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності, що характеризує наявність у підприємства можливості відновити (або втратити) через певний період часу свою платоспроможність.

Коефіцієнт відновлення платоспроможності K_v розраховується, якщо хоча б один із коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності має значення нижче нормативного. Він визначається за період, що дорівнює шести місяцям, за формулою:

$$K_v = \frac{K_{п.1} + \left(\frac{6}{T}\right) \cdot (K_{п.1} - K_{п.0})}{2}, \quad (2.1)$$

де $K_{п.1}$ – значення коефіцієнта поточної ліквідності наприкінці звітного періоду;

$K_{п.0}$ – значення коефіцієнта поточної ліквідності на початку звітного періоду;

T – тривалість звітного періоду у місяцях.

За даними табл. 2.6 та коефіцієнту покриття (поточної ліквідності) розраховано значення коефіцієнта відновлення платоспроможності:

$$K_v = \frac{0,34 + \left(\frac{6}{12}\right) \cdot (0,34 - 0,37)}{2} = 0,16.$$

Коефіцієнт відновлення платоспроможності, що набуває значення більше 1, свідчить про наявність реальної можливості у підприємства відновити свою платоспроможність упродовж півроку; значення менше 1 свідчить про те, що у підприємства у найближчі шість місяців відсутня реальна можливість відновити платоспроможність. Отже, підприємство ПрАТ «Завод «Запоріжавтомотика» не має можливості протягом 12 найближчих місяців відновити свою платоспроможність.

Далі проведено аналіз ділової активності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз ділової активності підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.*

Показник	Норм. знач.	2019 р.	2020 р.		Абс. відх.
		поч. 2019 р.	поч. 2020 р. (кін. 2019 р.)	кін. 2020 р.	
Коефіцієнт оборотності активів	збільш.	8,71	4,65	3,57	-5,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільш.	6,45	1,96	1,19	-5,26
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільш.	22,84	13,67	13,93	-8,91
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменш.	15,98	26,70	26,20	10,22
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменш.	56,57	186,26	306,21	249,64
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільш.	14,26	7,56	4,02	-10,24
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільш.	1,93	1,54	1,52	-0,41

* Джерело: складено та розраховано за даними Додатку А, Б

Значення коефіцієнта оборотності оборотних активів зменшується на 5 раз на рік, що розцінюється негативно. Також зниження показують коефіцієнт оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості. Відповідно до цього зростає строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Знижується обертання запасів, що негативно характеризує виробничо-збутову діяльність підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) знижується, що свідчить про не ефективне використання основних засобів.

Після проведено аналізу фінансово-економічного положення підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр. зроблено висновок, що на кінець 2020 р. підприємство має незадовільний фінансовий стан, залежить від поточних зобов'язань та забезпечень, збільшується непокритий збиток, знижується величина власного капіталу, баланс підприємства є неліквідним, само ж підприємство є неплатоспроможним, відновити платоспроможність протягом року підприємство не зможе; погіршується ділова активність. Тому підприємству доцільно вжити заходи щодо покращення фінансового становища у перспективі.

Скористаємося SWOT-аналізом, який є стислим аналізом маркетингової інформації, на підставі якого зробимо висновок про напрямок, в якому ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"» повинне розвивати свій бізнес.

В епоху COVID-19 та через вплив інших зовнішніх перешкод, аналіз може швидко застаріти. Однак, SWOT-аналіз може бути корисним і допоможе маркетологам більше осмислювати конкурентоспроможність та динамічне ділове середовище. При його використанні аналітик зображує картину сучасного стану на ринку та наші майбутні перспективи, це дає напрям дій для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

SWOT-аналіз дозволить провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища та встановити зв'язок між силою і слабкістю, які притаманні ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"», та зовнішніми загрозами і можливостями.

Встановлено фактори мікросередовища ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Фактори мікросередовища ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"»*

Група факторів	Фактор
Постачальники	Наявність постійних постачальників
Споживачі	Наявність основних споживачів (металургійні комбінати) Загроза переходу споживачів до конкурентів
Існуючі конкуренти	Посилення впливу конкурентів
Нові конкуренти	Є загроза появи нових конкурентів
Товари-субститути	Відсутність, або ж мінімальна кількість товарів-субститутів

*Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"»

Щодо можливостей та загроз ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"» потрібно звернути увагу на появу нових технологій виробництва продукції; наявність постійних постачальників; програми з розвитку та підтримки галузі. При цьому слід враховувати наступні загрози – недостатня кількість кваліфікованих фахівців на ринку праці; посилення впливу конкурентів; загроза переходу споживачів до конкурентів.

В результаті проведеного вище аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ формуємо SWOT-матрицю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"»*

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	Висока якість продукції, що випускається Наявність вільних виробничих площ Наявність кваліфікованого виробничого персоналу Більшість компаній – клієнтів використовують Інтернет ресурси для пошуку та купівлі продукції підприємства	Брак кваліфікованих управлінських кадрів Недостатня маркетингова діяльність Висока частка відходів виробництва, наявність браку Недостатня наповненість сайту Неробочі посилання на сайті Незручне користування інтернет – замовленням (купівлею)
Зовнішнє середовище	Ринкові можливості (Opportunities)	Ринкові загрози (Threats)
	Зростання курсу валют Посилення впливу конкурентів Загроза переходу споживачів до конкурентів Присутня цінова конкуренція на ринку Споживачі часто не бачать переваг одного виробника перед іншими	Поява нових технологій виробництва Наявність постійних постачальників сировини і матеріалів Програми з розвитку і підтримки галузі Перехід клієнтів у дистанційне ведення бізнесу – розвиток Інтернет платформ

* Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"»

Далі на підставі табл. 2.11 сформовано проблемні поля, всередині яких визначено шляхи вирішення проблем (табл. 2.12).

SO (Сильні сторони-можливості):

1. Збільшення клієнтської бази за рахунок додаткового залучення нових клієнтів. Така опція стає можливою та актуальною з огляду на те, що існує ряд конкурентів на локальному ринку, які призупинили свою виробничу діяльність.

2. Участь в тендерах в області виробництва автоматів та апаратури. Будь-якій організації для стабільного розвитку необхідні великі замовлення, які дозволять максимально використовувати потенціал виробничої бази. При якісному виконанні великого замовлення, крім отримання високого прибутку, компанія також покращує свій імідж і привабливість для потенційних клієнтів.

Таблиця 2.12 – Формування проблемних полів*

		Сильні сторони			Слабкі сторони	
		Висока якість продукції, що випускається	Наявність вільних виробничих площ	Наявність кваліфікованого виробничого персоналу	Брак кваліфікованих управлінських кадрів	Недостатня маркетингова діяльність
Загрози	Споживачі часто не бачать переваг одного виробника перед іншими	Пошук нових ринків збуту в регіоні збуту і за межами	Підвищення кваліфікації персоналу, залучення кваліфікованого персоналу, підвищення кваліфікації, стимулювання до отримання другої освіти		Використання рекламних кампаній, участь у виставках продукції	
	Посилення впливу конкурентів					
	Загроза переходу споживачів до конкурентів					
Можливості	Перехід клієнтів у дистанційне ведення бізнесу					
	Поява нових технологій виробництва продукції	Розширення асортименту продукції, що виробляється				
	Програми з розвитку і підтримки галузі					

*Джерело: побудовано на основі власних досліджень

3. Вихід на нові сегменти ринку виробничих послуг. Це можливо за рахунок розширення продуктової лінійки з використанням наявного обладнання виробничого підрозділу групи компаній. Це дозволить залучити додаткових клієнтів не тільки приватного, а й державного сектора. Виходячи з наявних можливостей, проглядаються тенденції розвитку галузі промислового машинобудування, інфраструктура (будівлі та обладнання) і виробництво (деталі для механізмів) якої передбачає широке використання виробів з металу.

WO (слабкі сторони-можливості):

1. Створення функціональних відділів, які візьмуть на себе відповідні функції (фінанси, маркетинг, операції, персонал) повноваження. Опція актуальна через відсутність на даний момент в компанії ключових функціональних відділів.

2. Введення систем планування і контролю виробництва. Це дозволить компанії вдосконалювати свої ключові компетенції для формування нового і

розвитку поточного конкурентної переваги, ефективно вести завантаження потужностей, знизити відсоток браку в продукції, що виробляється, а також знизити загальні виробничі витрати.

ST (Сильні сторони – загрози):

1. Розвиток ключових компетенцій виробництва продукції і надання послуг для підтримки конкурентної переваги. Конкурентними перевагами на ринку є ціна і якість продукції, швидкість її виготовлення, надійність, економічність і здатність адаптуватися. Необхідне подальше розвиток цих конкурентних пріоритетів не тільки для утримання поточного рівня продажів, але і для залучення нових клієнтів в умовах посилення рівня конкуренції в зв'язку з економічною ситуацією

2. Просування позицій у пошуковій видачі, використання оновленої системи комунікації з клієнтом.

WT (Слабкі сторони-загрози):

1. Зниження операційних витрат за рахунок регулювання основних процесів операційного менеджменту – ланцюгів поставок, виробництва, управління запасами і розподілу.

2. Пошук, перевірка і створення партнерських відносин з постачальниками та підрядниками. Актуальність даної опції полягає в необхідності створення міцних відносин для ефективності ланцюга поставок, від якої залежить безперебійність роботи виробництва, а також для якісного і своєчасного виробництва замовлень.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для виявлення перспектив компанії, шляхів її розвитку та оцінку конкурентоспроможності. За допомогою SWOT-аналізу бачимо зв'язок наступних 4 позицій: сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Отже, на основі SWOT-аналізу можемо сформулювати маркетингову управлінську проблему як управління та удосконалення контенту задля покращення роботи з клієнтами – підвищення рівня їх залученості.

2.2 Особливості планування та реалізації кар'єрного зростання персоналу підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"» в умовах військового стану

Більшість фахівців з менеджменту вважають, що формування ефективної стратегії планування та реалізації кар'єри на сучасних підприємств має базуватися на виявленні та врахуванні тенденцій змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Нестабільна політична ситуація в Україні, зниження інвестиційної привабливості підприємств, несприятлива демографічна ситуація, що впливає на рівень забезпеченості підприємств персоналом, є зовнішніми факторами, які визначають умови функціонування підприємства. Керівництво підприємств не може зменшити їхній негативний вплив, однак потрібно враховувати його у процесі формування стратегії своєї діяльності.

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, що безпосередньо впливає на її ефективність і є, у більшості випадків, єдиним джерелом доходів населення. Правильна організація заробітної плати має відповідати певним умовам:

1) залежати від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства, ефективності виробництва та рівня цін;

2) забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.

Сьогодні заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом. У сучасного робітника відсутні необхідні ресурси для задоволення широкого кола потреб, що призводить до звуженого відтворення сукупної робочої сили та неможливості виходу економіки України на позиції стійкого розвитку. Гостро стоїть проблема відновлення стимулюючої функції заробітної плати, адже її рівень на українських підприємствах є вкрай низьким, що провокує руйнування внутрішніх мотиваційних установок робітників, зникнення бажання до підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик, а отже, зниження загальних результатів функціонування підприємства. Ціна робочої

сили найманого робітника впливає на якість та інтенсивність пропозиції робочої сили, можливість її розширеного відтворення, формування чисельності зайнятого населення. Однак, можливості відтворення робочої сили залежать як від її номінального розміру, так і від її реального рівня, що враховує темпи зростання споживчих цін [44].

Мотивація праці виступає основою соціально-економічною поведінки й має активізувати зусилля персоналу підприємства (організації), які спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності. Фактори, котрі зумовлюють поведінку працівника та мають вплив на мотивацію трудової діяльності на підприємстві ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"» наступні: фізичний особистості працівника (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища.

Для стимулювання праці працівників керівництво ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"» використовує економічні, соціальні й адміністративні методи мотивації. Найбільш значимим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата.

Крім окладу виплачується премія, пов'язана з результативністю підприємства. Премія виплачується щоквартально, по закінченню кварталу при виконанні виробничих показників, що заплановані. Розмір премії не перевищує 30% посадового окладу.

На підприємстві встановлена так само одноразова винагорода за вислугу років. Дана винагорода виплачується робітником, керівникам і що служать, що пропрацювали на даному підприємстві повний календарний рік. Крім вище перерахованих працівникам виплачуються наступні доплати й надбавки:

- оплата за увесь час понаднормової роботи й у вихідні дні провадиться в подвійному розмірі;
- доплата за бригадирство в розмірі 20% від тарифної ставки.

Працівникам підприємства виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похоронами, важкими матеріальними умовами.

До соціальної мотивації можна віднести наступні заходи, проведені на даному підприємстві:

- підвищення кваліфікації співробітників підприємства, їхнє навчання провадиться за рахунок підприємства;
- оплата зв'язку менеджерів зі збуту та постачання, керівного складу за рахунок підприємства.

Стиль керівництва ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"» дуже лояльний, всі в колективі відчують себе друзями, що надважливо у сучасних умовах і створює комфортну атмосферу колективу.

На підприємстві ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"» відсутня система штрафування. Працівників не штрафують за запізнення, неохайний вигляд, порушення техніки безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, пошкодження товару чи обладнання, паління в невідзначених місцях, засмічення території, жалоби від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій, тому що сам працівник зацікавлений у тому, щоб приходити на роботу вчасно, охайно виглядати (персоналу надається фірмовий одяг) та не отримувати жалоби від клієнтів, тому що це частина його заробітної плати.

У негрошовій формі працівники отримують безкоштовний чай, каву, печиво, цукерки, підписки на автомобільні журнали, робочий одяг, отримання знижок від партнерів підприємства, можливість грати за футбольну команду підприємства.

Робота на підприємстві ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"» безпечна, оскільки контролюється дотримання техніки безпеки, охорони праці, а обладнання, що використовується в роботі завжди справне та допущене до роботи відповідальними особами.

2.3 Ефективність процесу планування та реалізації кар'єри на ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"»

Ефективність процесу планування та реалізації кар'єри працівників підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтомотика"» може характеризувати рух працівників підприємства.

Рух робочих кадрів характеризується такими коефіцієнтами:

- 1) Коефіцієнт обороту найму визначається як відношення кількості всіх прийнятих робітників до середньоспискової кількості.
- 2) Коефіцієнт обороту звільнень визначається як відношення звільнених робітників до середньоспискової їх кількості.
- 3) Коефіцієнт загального обороту визначається як відношення прийнятих і звільнених до середньоспискової кількості робітників.
- 4) Коефіцієнт плинності робочої сили визначається відношенням робітників, звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності, до середньоспискової кількості.

Розраховано показники, що представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз руху персоналу підприємства ПРАТ «Завод «Запоріжавтомотика» у 2019-2020 рр.*

Показник	2019 р.	2020 р.		Абс. відх.
	поч. 2019 р.	поч. 2020 р. (кін. 2019 р.)	кін. 2020 р.	
Коефіцієнт обороту найму	0,02	0,02	0,03	0,01
Коефіцієнт обороту звільнень	0,09	0,02	0,03	-0,05
Коефіцієнт загального обороту	0,11	0,05	0,07	-0,04
Коефіцієнт плинності робочої сили	0,06	0,02	0,03	-0,03

*Джерело: складено та розраховано за даними підприємства

Коефіцієнт обороту по найму зростає. Позитивним є зменшення коефіцієнта обороту звільнень. Знижується коефіцієнт загального обороту, що свідчить про не

значний рух персоналу на підприємстві. Коефіцієнт плинності це підтверджує тим, що також знижується. Отримані показники зображено на рис. 2.7.

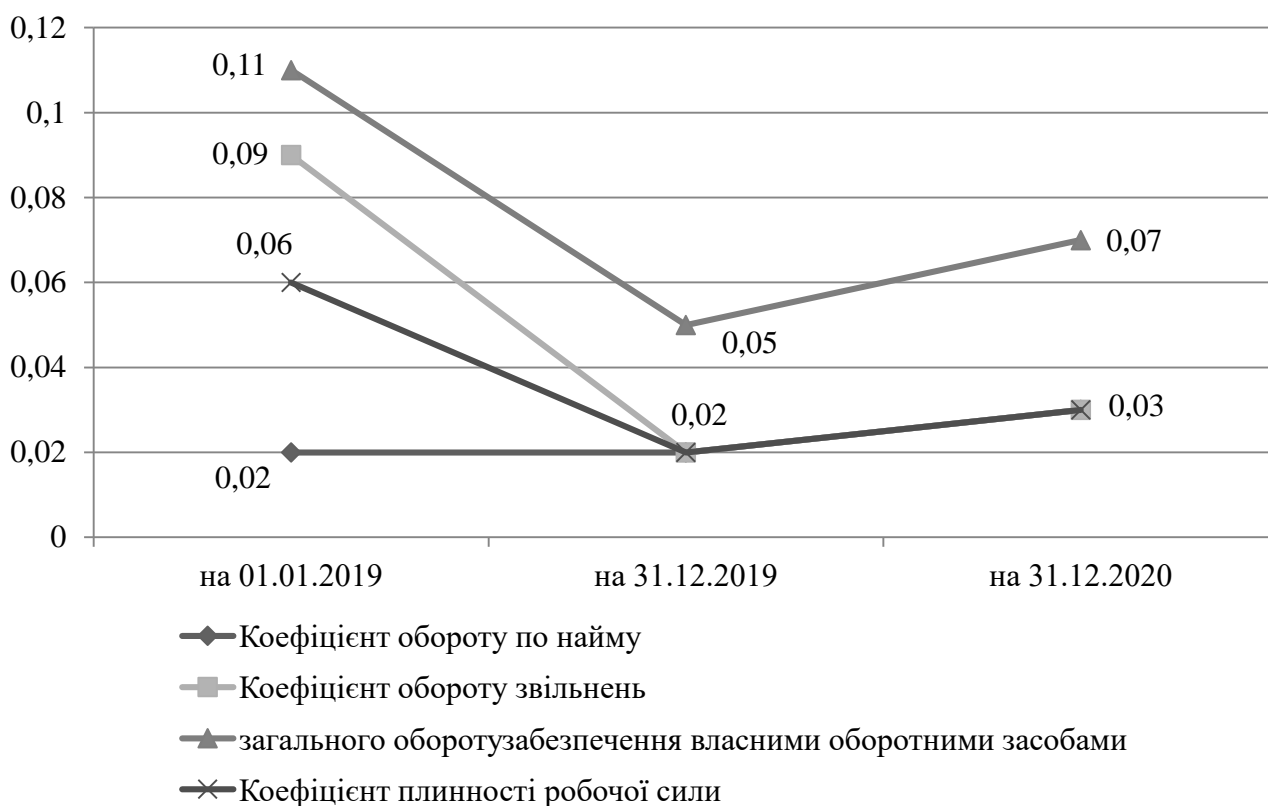


Рис. 2.6 – Показники руху персоналу підприємства ПрАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр.

Як видно з наведених розрахунків, коефіцієнт обороту з найму дорівнює коефіцієнту обороту звільнень, що означає, що плинність кадрів на підприємстві невисока.

Багатьма дослідженнями встановлено, що кількість прогулів і плинність кадрів прямо пов'язані з задоволеністю одержуваною винагородою. При гарній роботі, що дає почуття задоволення, кількість прогулів має тенденцію до зниження. Коли ж робота неприємна, число прогулів значно зростає.

Таким чином, на підприємстві ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"» не достатньо ефективно розвинута система мотивування та стимулювання праці. Але кожен працівник знає, за що саме і скільки від отримує грошей від тієї чи іншої

виконаної роботи, крім того, має можливість приймати участь у заходах нематеріальної мотивації, створені на підприємстві – участь у спортивних змаганнях, корпоративні свята тощо. В даний час оплата праці є основною умовою мотивації праці, вона є причиною і головним стимулом праці. Крім основної оплати працівники отримують додаткову заробітну плату у вигляді премій, винагород тощо. Водночас варто зауважити, що заробітна плата є домінуючою умовою праці на ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"». Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи.

Управління мотивацією на підприємстві здійснює директор, який підписує накази на преміювання. Необхідні дані йому надає начальник відділу кадрів. Сучасний стан управління мотивацією на ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"» має ряд недоліків. Наявна негативна моральна мотивація через чисельні помилки в системі управління персоналом. Мало уваги приділяється мотивації основного персоналу, саме серед нього спостерігається найбільша плинність кадрів.

Матеріальна зацікавленість теж знаходиться на недостатньому рівні. Необхідно розробити новий ефективний механізм мотивації праці на підприємстві, який би відповідав ринковим умовам господарювання і був би здатний за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників у високорезультативній праці та розвитку своєї конкурентоспроможності, забезпечити якісне становлення трудового менталітету.

Недосконалий механізм мотивації, що не відповідає сучасним вимогам, є фактором внутрішнього середовища, тобто його вплив можна бути скоригувати в бажаному для підприємства напрямку. Формування дійової системи мотивації на підприємстві містить в собі аналіз і вдосконалення відносин між: найманими працівниками та роботодавцями; керівництвом та підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

2.4 Шляхи удосконалення процесу планування та реалізації кар'єри персоналу промислового підприємства ПРАТ «ЗАВОД "ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА"» у сучасних умовах

Шляхи удосконалення процесу планування та реалізації кар'єри персоналу промислового підприємства праці 2 полягають у науковому управлінні системою мотивації та стимулювання працівників.

Будь-яка проблема являє собою складний об'єкт, що має ієрархічну структуру. При аналізі такого об'єкта дослідник, звичайно, зіштовхується зі складною системою взаємодії компонент проблеми (ресурси, мети, впливові особи й групи, політичні, економічні й інші фактори), які потрібно проаналізувати. Метод аналізу ієрархій (МАІ) є систематичною процедурою для ієрархічного представлення компонентів проблеми. Метод становить у декомпозиції проблеми на усе більш прості складові і подальшій обробці послідовності суджень особи, що приймає рішення (ЛПР), по парних порівняннях. У результаті може бути отриманий відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії (впливу) компонентів нижнього i -го рівня на компоненти верхнього $(i-1)$ -го рівня або i -го рівня на самий верхній (нульовий) рівень. Ці оцінки виражаються потім чисельно. МАІ включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і пошуку альтернативних рішень [10, с. 272].

Теорія систем надала концептуальну основу для побудови нової методології, що дозволяє, описувати систему і її проблеми в термінах взаємозалежної ієрархічної структури. Ця методологія пропонує засоби для встановлення упорядкування пріоритетів і виміру інтенсивності взаємодії компонент, що описують структуру системи ієрархії. Методологія враховує роль людини (як елемента ієрархії) у складних соціальних і організаційних системах і приміряє численні і суперечливі устремління, що мають у людей, чиї інтереси торкаються поведження системи. Метод аналізу ієрархій включає наступні основні етапи [10, с. 273]:

- формулювання проблеми (постановка задачі);
- декомпозиція проблеми (задачі);
- побудова ієрархічної структури моделі проблеми (задачі) з чітким визначенням сутності і місця кожного елемента в ній;
- експертне оцінювання переваг;
- встановлення локальних пріоритетів відносно загальної проблеми (задачі);
- оцінка погодженості суджень;
- синтез локальних пріоритетів;
- висновки й пропозиції для прийняття рішень.

Метод аналізу ієрархій при побудові єдиної шкали для різних компонентів проблеми використовує міру ступеня впливу кожного фактора одного рівня на фактори верхнього рівня або на кінцеву мету. Ця міра утвориться в результаті висловлення суджень про ступінь впливу (важливості) цих факторів. Американський фахівець із системного аналізу Т. Сааті запропонував шкалу відносної важливості (значимості, переваги) представлену в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Шкала відносної важливості (значимості, переваги одного об'єкта над іншим, яка вимірюється в балах переваги від 1 до 9)*

Ступінь переваги одного об'єкта перед іншим	Міра важливості (значимості) переваги
Рівна важливість (значимість). Немає переваги	1
Слабка перевага по важливості. Слабка перевага	3
Істотна або сильна перевага по важливості(значимості). Сильна перевага.	5
Дуже сильна або значна перевага по важливості (значимості). Дуже сильна перевага	7
Абсолютна перевага	9
Проміжна оцінка міри переваги між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

*Джерело: [10, с. 273]

Вибір дискретної шкали «1 – 9» для оцінки порівняльної міри важливості (значимості або рівня переваг), одержуваної в результаті висловлення суджень експертом, ґрунтується на наступних передумовах:

1) Якісні розходження значимі на практиці і мають елемент точності, коли величина порівнюваних об'єктів (предметів, явищ, процесів, видів діяльності) одного порядку або об'єкти близькі щодо властивості, по якій вони порівнюються.

2) Психометричні властивості людини дозволяють досить добре проводити якісні розмежування мір властивостей порівнюваних об'єктів по наступним рівням: немає розходження, слабе розходження, сильне розходження, дуже сильне розходження, абсолютне розходження. З огляду на компромісні оцінки розходження між перерахованими вище рівнями значимості (важливості), одержуємо дев'ять рівнів (ступенів) розходження, що можуть бути добре погоджені.

3) У психології існує поняття психологічної межі здатності людини одночасно розрізняти якесь число предметів по якійсь властивості. Ця межа дорівнює 7 ± 2 , тобто для створення шкали, на якій ці предмети будуть розбірливі, необхідно 9 точок. З огляду на вищесказане, шкалу Сааті іноді називають психометричною шкалою.

У пошуках напрямів підвищення ефективності стимулювання праці ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» запропоновано метод аналізу ієрархій. Метод аналізу ієрархій був винайдений в кінці 1970-х рр. американським математиком Т. Сааті. Метод полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і поетапне встановлення пріоритетів оцінюваних компонент з використанням парних (попарних) порівнянь. Процес здійснюється за послідовністю ієрархій. У найбільш простій ієрархії домінантною, визначається три рівні:

- верхній рівень – мета;
- середній – критерії;
- нижній – перелік альтернатив.

Ієрархія вважається повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів нижчого рівня [22].

Для формування моделі управління соціально-психологічним кліматом на ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» розглянутий метод аналізу ієрархій може бути

застосований за наступними характеристиками, тоюто групи персоналу (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Групи персоналу для методу ієрархій стимулів та мотивів*

Групи	Посади	Характеристики групи
Група А	директор, заступники директора за напрямками, головний бухгалтер,	група з середнім рівнем згуртованості, з задовільним соціально-психологічним кліматом, з середнім рівнем продуктивності, трудова активність висока
Група Б	начальники відділів, старші спеціалісти	група з великим рівнем згуртованості, з задовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня
Група В	спеціалісти, працівники відділів	група з середнім рівнем згуртованості, з незадовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня

*Джерело: складено автором

На першому етапі представляємо проблему у вигляді ієрархій. Для кожного виду активності визначаємо критерії: організаційна активність, виробничо-трудова активність, психологічна активність. Для кожного критерію виділяємо субкритерії:

1 Субкритерії рівня мотивації та професійно-кваліфікаційного рівня: заробітна плата та можливість кар'єрного росту.

2 Субкритерії рівня ефективності праці та виробничо-трудової діяльності: гнучкий графік робочого часу та проведення корпоративних свят.

3 Субкритерії рівня впевненості в собі та психологічної активності: непряма фінансова допомога та пільгові кредити.

На другому етапі встановлюємо пріоритети критеріїв і оцінюємо кожну з альтернатив за критеріями, визначивши найважливішу з них, визначається вектор пріоритетів за допомогою матриці попарних порівнянь, здійснюється оцінка оцінки відносини погодженості, знаходиться індекс погодженості. Для того щоб оцінити, чи є отримане узгодження прийнятним чи ні, його порівнюють із випадковим індексом (VI). Випадковим індексом називають індекс погодженості, розрахований для квадратної n-мірної позитивної зворотно симетричної матриці, елементи якої генеровані датчиком випадкових чисел, розподілених по рівномірному закону для

інтервалу значень: $1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$. Для матриці з фіксованим значенням n індекс розраховується як середнє значення для вибірки N . Одержавши в результаті розрахунку індекс погодженості i , вибравши з таблиці випадковий індекс для заданого порядку матриці, розраховується відношення погодженості (ВП). Якщо величина ВП менше $0,1$, то ступінь погодженості варто вважати гарним. У деяких випадках прийнятним ступенем погодженості можна вважати діапазон $(0,1 - 0,3)$. Це, як правило, відноситься до проблем, для яких прийняті за експертними висновками рішення не спричиняють серйозних негативних наслідків. У протилежному випадку (якщо $ВП > 0,3$) експерту рекомендується переглянути свої судження. Для цього необхідно виявити ті позиції в матриці суджень, що вносять максимальний вклад у величину відношення погодженості, і спробувати змінити міру непогодженості в меншу сторону на основі більш глибокого аналізу питання.

Отже, у даному розділі розглянуті основні пріоритетні напрями стимулювання праці персоналу підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"». Не дивно, що для підприємства, діяльність якого пов'язана з виробництвом промислової продукції, пріоритетним напрямом стимулювання праці є заробітна плата.

На підприємстві існує чітка, налагоджена система управління трудовою дисципліною. Вся політика керівництва ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» спрямована на якомога більш повне задоволення життєво важливих інтересів працівників, збереження їх здоров'я, створення сприятливих умов для високопродуктивної праці. Керівництво ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» приділяє високу увагу матеріальному стимулюванню, але забуває про стимулювання моральних та психологічних потреб підлеглих, таких як покращення робочого місця та підтримання командного духу у відділах, але варто відмітити, що для підприємства такого виду діяльності більш важливим є, звичайно, матеріальне стимулювання, хоча останнім чином тенденція йде до залучення нематеріальних стимулів праці.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено теоретичні питання управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. Встановлено, що мотивація праці як загальна функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації. Знаючи і використовуючи сучасні моделі мотивації, менеджер зможе залучити потрібних працівників до ефективного виконання завдань.

Система мотивації та стимулювання, що базується на комплексній оцінці персоналу, дає змогу вирішити низку важливих завдань: виявити ступінь професійної відповідності кандидата вимогам до виконання конкретних трудових функцій; розрахувати співвідношення «витрати – результат праці» окремого працівника; зіставити трудові витрати різних працівників у колективі і виявити фактори, що впливають на істотні відхилення в показниках; вибудувати оптимальний механізм мотивації і стимулювання, спрямований на рішення виявлених проблем; визначити критерії оцінки ефективності мотиваційного і стимулюючого інструментарію. На цій основі у господарюючих суб'єктів формується об'єктивна потреба у виробленні дієвих інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації та стимулювання, а також в удосконаленні існуючих та розробленні нових методик оцінки персоналу, при цьому існуючі інструменти мотивації і стимулювання не повною мірою задовольняють потребу сучасних організацій.

В роботі здійснено аналіз фінансово-економічного стану підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтомастика"» за даними річної звітності. Після проведено аналізу фінансово-економічного положення підприємства ПРАТ «Завод «Запоріжавтомастика» у 2019-2020 рр. зроблено висновок, що на кінець 2020 р. підприємство має незадовільний фінансовий стан, залежить від поточних зобов'язань та забезпечень, збільшується непокритий збиток, знижується величина

власного капіталу, баланс підприємства є неліквідним, само ж підприємство є неплатоспроможним, відновити платоспроможність протягом року підприємство не зможе; погіршується ділова активність. Тому підприємству доцільно вжити заходи щодо покращення фінансового становища у перспективі.

В роботі виконано SWOT-аналіз для підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"», що дозволило провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища та встановити зв'язок між силою і слабкістю, які притаманні підприємству, та зовнішніми загрозами і можливостями. На підставі аналізу сформовано проблемні поля, визначено шляхи вирішення проблем. На основі SWOT-аналізу сформульовано маркетингову управлінську проблему як управління та удосконалення контенту задля покращення роботи з клієнтами – підвищення рівня їх залученості.

Здійснено аналіз особливості організації мотивація та стимулювання праці персоналу підприємства ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"». Основним матеріальним стимулом до праці на аналізованому підприємстві є заробітна плата, що безпосередньо впливає на її ефективність і є, у більшості випадків, єдиним джерелом доходів. Встановлено, що на підприємстві ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» не достатньо ефективно розвинута система мотивування та стимулювання праці. Сучасний стан управління мотивацією на ПРАТ «Завод "Запоріжавтоматика"» має ряд недоліків. Наявна негативна моральна мотивація через чисельні помилки в системі управління персоналом. Мало уваги приділяється мотивації основного персоналу, саме серед нього спостерігається найбільша плинність кадрів. Необхідно розробити новий ефективний механізм мотивації праці на підприємстві, який би відповідав ринковим умовам господарювання і був би здатний за допомогою дійових важелів і стимулів підвищити зацікавленість працівників у високорезультативній праці та розвитку своєї конкурентоспроможності, забезпечити якісне становлення трудового менталітету. Шляхи удосконалення мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства полягають у науковому управлінні системою мотивації та стимулювання працівників на основі методу аналізу ієрархій Т. Сааті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/> (дата звернення 21.05.2023).
2. Белоногова Е.В., Сулова Ю.Ю., Волошин А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності систем матеріального стимулювання праці працівників торговельних організацій. *Фундаментальні дослідження*. 2016. № 8-1. С. 96–101. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26483806> (дата звернення 01.06.2023).
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры; пер. с англ. А. Грузберга. Москва : Эксмо, 2018. 576 с.
4. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ: Знання, 2022. 244 с.
5. Бодди Д. Основы менеджмента. СПб, 2020. 216 с.
6. Вихонский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник. Москва, 2020. 308 с.
7. Грібін Ю.Г., Королевський К.Ю. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності заходів щодо вдосконалення систем стимулювання персоналу. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/metodicheskie-podhody-kotsenke-ekonomicheskoyeffektivnosti-meropriyatiy-po-sovershenstvovaniyusistem-stimulirovaniyapersonala> (дата звернення 01.02.2023).
8. Дашкова Е.С. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників сфери. *Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління*. 2018. № 2. С. 69-73.
9. Діденко Н.В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: [irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/) (дата звернення 18.01.2023).
10. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособие. Київ : вид-во МАУП, 2022. 324 с.
11. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. Москва: Наука, 1990. 214 с.

12. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. *Ефективна економіка*, 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648> (дата звернення 28.01.2023).
13. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3. С. 62–67.
14. Колодійчук А.В., Черторижский В.Н. Суть поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.4. С. 226–231.
15. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. Київ : вид-во КНЕУ, 2020. 188 с.
16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ: вид-во "Академвидав", 2023. 416 с.
17. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібн. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2022. 228 с.
18. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. Москва, 2020. 184 с.
19. Никифорова Л.Х. Підходи до оцінки ефективності систем мотивації персоналу. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата звернення 18.01.2023).
20. Овчарук О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 52. С. 104–109.
21. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103–109.
22. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент : курс лекций. Київ: вид-во МАУП, 2021. 142 с.
23. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Управление результатами деятельности работников АТП. Харьков : изд-во ХГАДТУ, 2020. 143 с.
24. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 1(20). С. 69-73.

25. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення впровадження HR-технологій на підприємстві в ринкових умовах господарювання. Молодий вчений. 2014. № 6 (09). С. 70–73.

26. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 6-14.

27. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3. С. 210-214.

28. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем впровадження HR-технологій підприємства. Науково-технічний збірник. 2019. № 111. С. 267–272.

29. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 2. С. 33–39.

30. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 361-366.

31. Вдовенко В. В. Особливості підбору та відбору персоналу на промисловому підприємстві. Управління розвитком. 2019. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2018_3_31

32. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Науковий журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право». Сер. Економічні науки. 2016. № 1 (78). С. 139–147.

33. Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч. посіб. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс» 2019. 133 с.

34. Рябцева О. Є. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу впровадження HR-технологій. Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». 2019. № 1, С. 102-107.

35. Свінцицька О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. Випуск 22. С. 539–543.

36. Третьяк О. Сучасні персонал-технології у системі впровадження HR-технологій на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 24 (4). С. 389–396.

37. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства : управлінський підхід. Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 131-136.

38. Поняття керівництва та лідерства URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/> (дата звернення 28.01.2023).

39. Основні якості керівника URL: <https://studfile.net/preview/10039187/page:2/>(дата звернення 28.01.2023).

40. Оцінка ефективності керівництва URL: <https://studfile.net/preview/5009490/page:19/>

41. Кіяшко В.І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства // Форум права. -2018. -№ 1. -С.221-224(дата звернення 28.01.2023).

42. Крупчан О.Д. Організація виконавчої влади: Монографія. -К.: Вид-во УАДУ, 2011. -132 с.

43. Кисіль Л.Є. Керівник підприємства: компетенція та адміністративна відповідальність. -К.: «Наукова думка», 2018. -82 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Підприємство	ПРАТ «ЗАВОД "ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА"»	за ЄДРПОУ	00187292
Територія		за КОАТУУ	2310100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	111
Вид економічної діяльності	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації	за КВЕД	26.51
Середня кількість працівників	87		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса: 69057 Запорізька область м. Запоріжжя вул. Адм. Нахімова, 3, т.061- 2337169			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		7
первісна вартість	1001	91	99
накопичена амортизація	1002	91	92
Незавершені капітальні інвестиції	1005	52	163
Основні засоби	1010	5790	5598
первісна вартість	1011	10636	10662
знос	1012	4846	5064
Усього за розділом I	1095	5842	5768
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1305	1902
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	446	496
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	37	119
з бюджетом	1135		
у т.ч. з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6	17
Гроші та їх еквіваленти	1165	6	36
Витрати майбутніх періодів	1170	6	104
Інші оборотні активи	1190	130	136
Усього за розділом II	1195	1282	1859
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	7124	7627

Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	663	663
Капітал у дооцінках	1405	2618	2618
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	166	166
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1291	-860
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	4738	2587
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		0
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	99	
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	615	1520
розрахунками з бюджетом	1620	160	259
розрахунками зі страхування	1625	75	151
розрахунками з оплати праці	1630	267	1104
за одержаними авансами	1635	322	636
за розрахунками з учасниками	1640	6	6
Поточні забезпечення	1660	448	330
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	394	1034
Усього за розділом III	1695	2386	5040
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7124	7627

Керівник _____
Головний бухгалтер _____

м.п.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА»**

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Назва показника	Код	2019	2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8641	11170
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7192	9285
Валовий: прибуток	2090	1449	1885
Інші операційні доходи	2120	997	905
Адміністративні витрати	2130	2613	2556
Витрати на збут	2150	524	441
Інші операційні витрати	2180	849	781
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	1540	988
Інші фінансові доходи	2220		3
Інші доходи	2240	1	
Фінансові витрати	2250	30	10
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	1569	995
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	1569	995

Операційні витрати

Назва показника	Код	2019	2018
Матеріальні затрати	2500	4792	7175
Витрати на оплату праці	2505	4323	3697
Відрахування на соціальні заходи	2510	1118	1007
Амортизація	2515	133	204
Інші операційні витрати	2520	1175	1135
Разом	2550	11541	13218

Інші дані

Назва показника	Код	2019	2018
Середньорічна кількість простих акцій	2600	368200	3682000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,042613	-0,2702336

Керівник _____

Головний бухгалтер _____
м.п.

ДОДАТОК Б

Підприємство	ПРАТ «ЗАВОД "ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА"»	за ЄДРПОУ	00187292
Територія		за КОАТУУ	2310100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	111
Вид економічної діяльності	Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації	за КВЕД	26.51
Середня кількість працівників 87			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса: 69057 Запорізька область м. Запоріжжя вул. Адм. Нахімова, 3, т.061- 2337169			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	7	5
первісна вартість	1001	99	99
накопичена амортизація	1002	92	94
Незавершені капітальні інвестиції	1005	163	76
Основні засоби	1010	5598	5467
первісна вартість	1011	10662	10686
знос	1012	5064	5219
Усього за розділом I	1095	5768	5548
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1902	1750
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	496	919
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	119	67
з бюджетом	1135		
у т.ч. з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17	32
Гроші та їх еквіваленти	1165	36	100
Витрати майбутніх періодів	1170	104	366
Інші оборотні активи	1190	136	64
Усього за розділом II	1195	1859	2423
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	7627	7971

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	663	663
Капітал у дооцінках	1405	2618	2618
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	166	166
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-860	-2387
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	2587	1060
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1520	1571
розрахунками з бюджетом	1620	259	1241
розрахунками зі страхування	1625	151	470
розрахунками з оплати праці	1630	1104	2262
за одержаними авансами	1635	636	362
за розрахунками з учасниками	1640	6	6
Поточні забезпечення	1660	330	156
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1034	843
Усього за розділом III	1695	5040	6911
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7627	7971

Керівник _____
Головний бухгалтер _____

м.п.

Продовження Додатку Б

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЗАВОД «ЗАПОРІЖАВТОМАТИКА»**

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Назва показника	Код	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8290	8641
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7040	7192
Валовий: прибуток	2090	1250	1449
Інші операційні доходи	2120	831	997
Адміністративні витрати	2130	2640	2613
Витрати на збут	2150	523	524
Інші операційні витрати	2180	445	849
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	1527	1540
Інші доходи	2240	0	1
Фінансові витрати	2250	0	30
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	1527	1569
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	1527	1569
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1527	-1569

Операційні витрати

Назва показника	Код	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	3972	4792
Витрати на оплату праці	2505	4527	4323
Відрахування на соціальні заходи	2510	1054	1118
Амортизація	2515	165	133
Інші операційні витрати	2520	1032	1175
Разом	2550	10750	11541

Інші дані

Назва показника	Код	2020	2019
Середньорічна кількість простих акцій	2600	368200	368200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,41472	-0,042613

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

м.п.