

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»)

08-43.МКР. 007.00.147.ТЧ

Виконала: студентка 2 курсу,
групи МФКД-20м
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Панкова В. Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник: д-р екон.н., проф. каф. ФІМ
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)

Спіфанова І. Ю
(прізвище та ініціали)

«_____» _____ 2021
р.

Опонент: _____
(наук. ступінь, вч. звання, назва кафедри)

(прізвище та ініціали)

«_____» _____ 2021 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ФІМ

д.е.н., проф. Зянько В. В.
(прізвище та ініціали)

«_____» _____ 2021 р.

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
 Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
 Галузь знань – Управління та адміністрування
 Спеціальність – 073 Менеджмент
 Освітньо-професійна програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ФІМ
д.е.н., професор Зянько В.В.

«28» серпня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Панковій Валерії Денисівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»)

Керівник проекту (роботи) Єпіфанова Ірина Юріївна, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від « 24 » вересня 2021 року № 277.

2. Строк подання студенткою роботи: 14.12.2021

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність та статутні відомості ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», офіційні статистичні дані, Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. «Формування мотивації персоналу підприємства», Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. «Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств», Кравченко О. А. «Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві», Шильнікова З. М. «Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання», Бутенко Д. С. «Теорії мотивації: практичний аспект», Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник, Прищак М. Д., Лесько О. Й. «Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту», Климчук А. О., Михайлов А. М.. «Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності».

4. Зміст текстової частини:

у першому розділі – дослідити сутність мотивації персоналу, дослідити особливості управління мотивацією на промисловому підприємстві, дослідити методики оцінки стану системи мотивації персоналу;

у другому розділі – проаналізувати стан олійножирової галузі в Україні, проаналізувати господарську діяльність та систему мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;

у третьому розділі – надати пропозиції та рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та в олійножировій галузі України.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

Таблиці: Підходи до визначення сутності мотивації персоналу, Порівняння підходу до мотивації в різних країнах, Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у 2010-2020 роках, Темпи зростання (зниження) номінальної та реальної заробітної плати за 2010-2020 роки, Рух кадрів на підприємствах за 2017-2020 роки, Показники ефективності трудової діяльності працівників, Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства, Фактори та критерії оцінки мотивації праці, Кількість виробленої промислової продукції, Структура зовнішньої торгівлі продукцією олійно-жирової галузі з країнами ЄС у 2018-2020 роках., Фінансові результати ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2020 роки, Факторний аналіз чистого прибутку на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр., Результати факторного аналізу, Показники ліквідності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020, Показники рентабельності ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2020 рр., Основні показники трудової діяльності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в 2018-2020 роках, Мотиваційний потенціал кожного опитуваного працівника ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», Рекомендований розмір премії для мотивації працівників, Рекомендовані інноваційні навчання персоналу для ПрАТ «ВОЖК», Фактори впливу на систему управління персоналом як лінгвістичні змінні, Етапи формування лояльності персоналу, Запропонована програма підвищення лояльності працівників та покращення системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», Заходи щодо впровадження програми лояльності та покращення системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», Рекомендовані зміни в господарській діяльності та ефект від впровадження заходів щодо покращення системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», Особливості систем мотивації праці на зарубіжних промислових підприємствах, Оцінювання пропозицій працівників за системою кайдзен.

Рисунки: Класифікація теорій мотивації, Види мотивації, Функції мотивації, Структура витрат на персонал підприємствами України, Вплив мотиваційного механізму на покращення економічного стану підприємства, Методи нематеріальної мотивації, Загальна система винагород, Складові елементи корпоративної культури, Загальний вигляд системи оцінки персоналу, Методи оцінки персоналу, – Діагностика стану існуючої системи мотивації, Шкала

значень мотиваційного потенціалу, П'ятикутник мотивації персоналу, Графік зростання обсягів виробництва соняшникової олії, Найбільші виробники олійножирової продукції України за 2020 рік, Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВОЖК», Зростання коефіцієнта плинності кадрів, Діагностика системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», Зведені результати опитування працівників щодо мотивації, Значущість матеріальних винагород для працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», Задоволеність працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» матеріальними винагородами, Значущість самовдосконалення для працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», Задоволеність потреби у самовдосконаленні для працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», Рекомендовані методи і види мотивації, Шляхи покращення системи мотивації, Рекомендований мотиваційний соціальний пакет, Заходи під час різних етапів адаптації нових працівників, Ефективний мотиваційний механізм, SWOT-аналіз лояльності працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	д.е.н., професор Зянько В. В.	<u>29.09.2021р.</u>	<u>29.09.2021р.</u>

7. Дата видачі завдання «28» серня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	червень-вересень	виконано
Виконання теоретичної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	ІІІ декада жовтня	виконано
Виконання аналітичної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	ІІ декада листопада	виконано
Розробка рекомендацій та пропозицій. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	І декада грудня	виконано
Перевірка МКР на плагіат. Попередній захист МКР	ІІ декада грудня	виконано
Рецензування МКР	ІІ декада грудня	виконано
Захист МКР	ІІІ декада грудня (за графіком)	виконано

Студентка

підпис

Панкова В. Д.

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

підпис

Єпіфанова І. Ю.

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

УДК 005.32:331.101.3

Панкова В. Д. Управління системою мотивації персоналу промислового підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент фінансово-кредитної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2021. 147 с. Укр. мовою. Бібліогр.: 64 назв; рис.: 28; табл. 26.

У магістерській кваліфікаційній роботі запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу. Наукові і практичні положення щодо шляхів вдосконалення системи мотивації персоналу можуть бути впроваджені на досліджуваному в роботі підприємстві та інших підприємствах олійножирової галузі, що дозволить покращити мотивацію працівників, їхню залученість, продуктивність праці та, в результаті, результати господарської діяльності підприємства. У теоретичній частині роботи досліджено економічну суть мотивації персоналу підприємства та особливості управління нею, проаналізовано методики аналізу мотивації персоналу підприємства. В аналітичній частині роботи здійснено оцінювання ефективності економічної діяльності та системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». У прикладній частині роботи запропоновано заходи з покращення системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, управління персоналом, система мотивації, мотиваційний механізм.

ABSTRACT

Pankova V. D. Management of the system of motivation of the personnel of the industrial enterprise (on an example of private joint-stock company "Vinnytsia oil and fat combine"). Master's degree in specialty 073 - Management, educational program - Management of financial and credit activities. Vinnytsia: VNTU, 2021. 147 p. Ukr. language. Bibliogr .: 64 titles; fig .: 28; table 26.

In the master's qualification work the directions of improvement of the system of personnel motivation are offered. Scientific and practical provisions on ways to improve the system of staff motivation can be implemented in the studied enterprise and other enterprises of the oil and fat industry, which will improve employee motivation, involvement, productivity and, consequently, business results. In the theoretical part of the work the economic essence of enterprise staff motivation and peculiarities of its management are investigated, the methods of enterprise staff motivation analysis are analyzed. In the analytical part of the work the evaluation of the efficiency of economic activity and the system of motivation of the personnel of PJSC "Vinnytsia Oil and Fat Plant" was carried out. The applied part of the work proposes measures to improve the system of staff motivation at the research enterprise.

Key words: motivation, personnel motivation, personnel management, motivation system, motivational mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	13
1.1 Економічна сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом підприємства	13
1.2 Особливості управління мотивацією персоналу промислового підприємства	22
1.3 Сучасні методичні підходи до аналізу системи мотивації	32
Висновок до розділу 1	42
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	44
2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку олійножирової галузі підприємств України.	44
2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	48
2.3 Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.	53
2.4 Аналіз ефективності системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	64
Висновок до розділу 2	76
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	79
3.1 Напрямки підвищення ефективності системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	79
3.2 Пропозиції з удосконалення підходів до мотивації на підприємствах олійножирової галузі	99
Висновок до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112
Додаток А Технічне завдання	120
Додаток Б Протокол перевірки навчальної (кваліфікаційної) роботи	124
Додаток В Мотиваційна картка працівника	125
Додаток Г Анкета мотивації	126

ВСТУП

Актуальність теми магістерської кваліфікаційної роботи. В сучасних умовах людські ресурси є одним з найважливіших елементів в діяльності підприємства. Для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідний ефективно працюючий та мотивованих робочий колектив. Для того, щоб підприємство могло досягати своїх цілей, необхідно мотивувати працівників на досягнення їхніх особистих та професійних цілей. Мотивація впливає на покращення трудової діяльності працівників, що в результаті призводить до покращення діяльності підприємства. Нажаль, більшість українських підприємств недооцінює важливість людських ресурсів і використовує застарілі методи мотивації персоналу, але використання нових підходів в мотивації може стати вирішальними для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тема магістерської кваліфікаційної роботи є особливо актуальною в сучасних умовах розвитку української економіки. Нині кожне підприємство прагне постійно підвищувати свою ефективність, щоб отримувати максимум результату з мінімальними затратами. Зростання ефективності господарської діяльності підприємств є запорукою розвитку вітчизняної економіки в довгостроковій перспективі. Адекватно створена система мотивації персоналу допомагає підприємству знайти та реалізувати важелі впливу на працівників, виявити мотиви і стимули до трудової діяльності та спрямувати діяльність працівників таким чином, щоб кожен член колективу і колектив в цілому прагнув досягнути мети підприємства.

Питання вдосконалення системи мотивації праці вивчали різні науковці, зокрема Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О., Янковська В. А., Талдаєв В. С., Володавчик В. С., Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М., Кравченко О. А., Шильнікова З. М., Бутенко Д. С., Колот А. М., Цимбалюк С. О. та інші. Необхідність проведення

дослідження за вибраною науковою темою полягає в тому, що дана тема недостатньо вивчена в сучасних реаліях української економіки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Магістерська кваліфікаційна робота виконувалась відповідно до напряму наукових досліджень кафедри фінансів та інноваційного менеджменту «Дослідження сучасних тенденцій фінансових, грошово-кредитних та інноваційних процесів в Україні».

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є формування пропозицій щодо покращення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та підприємствах олійножирової галузі України.

Досягнення поставленої мети здійснено послідовним вирішенням наступних завдань:

- Розглянути сутність мотивації персоналу;
- Визначити особливості управління мотивацією персоналу промислового підприємства;
- Дослідити основні методики оцінки системи мотивації персоналу;
- Провести аналіз сучасного стану олійножирової галузі підприємств України;
- Надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;
- Провести аналіз господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.;
- Провести аналіз ефективності системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;
- Надати пропозиції та рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»
- Надати пропозиції з удосконалення підходів до мотивації на підприємствах олійножирової галузі.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є процес вдосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Предметом дослідження даної роботи є теоретично-методичні і прикладні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Методи дослідження. Для досягнення мети магістерської кваліфікаційної роботи використовувались такі наукові методи дослідження: системний аналіз, абстракція та аналогія – для дослідження процесу формування механізмів мотивації персоналу; економіко-статистичні методи (групування, графоаналітичний, кореляційно-регресивний), функціональний аналіз, типологія, класифікація, порівняльний аналіз – для оцінки стану мотивації персоналу, визначення його впливу на результати діяльності підприємства; методи економіко-математичного моделювання – для оцінки ефективності економічної мотивації персоналу, визначення оптимальної структури мотиваційного механізму; графічний метод – для ілюстрації досліджуваних явищ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- розроблено методику комплексної діагностики системи мотивації персоналу, яка дозволяє здійснювати діагностику стану мотивації персоналу з урахуванням результатів діяльності підприємства;

- розроблено математичну модель у формуванні інтелектуальної підтримки прийняття рішень в системі управління персоналом, що дозволяє здійснювати прийняття рішень на базі теорії нечіткої логіки та лінгвістичної змінної.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дипломної роботи доведені до рівня практичних рекомендацій, які створюють методологічне й методичне підґрунтя для формування дієвих мотиваційних механізмів та вдосконаленні мотивації працівників підприємства з позицій підвищення ефективності діяльності підприємств, покращення їх корпоративної культури.

Особистий внесок здобувача. Магістерська кваліфікаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій автором розроблено можливості покращення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та підприємствах олійножирової галузі України. Наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у магістерській роботі використано лише ті положення, які розроблено автором особисто.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення і результати виконаного дослідження доповідались на таких науково-практичних конференціях: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (МН-2021) (Вінницький національний технічний університет, 2021), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (Вінницький національний технічний університет, 2021)), на I науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (Вінницький національний технічний університет, 2021).

Наукові публікації. За темою магістерської кваліфікаційної роботи опубліковано 7 наукових праць, зокрема 3 статті у фахових виданнях України [17; 52-53], 4 тез доповідей на конференціях [26; 29; 33; 42].

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 147 сторінок, включно 26 таблиць, 28 рисунків, 8 додатків і список використаної літератури із 64 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Економічна сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом підприємства

Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників. Мотивація праці дозволяє впливати на працівника, та орієнтує його на максимальні досягнення в праці, що в результаті призводить до досягнення мети підприємства.

Досліджуючи теоретичні і прикладні аспекти мотивації необхідно зосередити увагу на факторах, які спонукають людину діяти певним чином. Основними такими факторами впливу на людину є потреби, інтереси, мотиви і стимули. Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації розпочинається з розгляду категорії «потреби». Людина постійно потребує задоволення певних своїх потреб, адже вона є біосоціальною системою, відносно автономною, високоорганізованою, яка саморозвивається та активно взаємодіє з зовнішнім середовищем.

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто формують інтерес до певного виду діяльності, яка призведе до задоволення цих потреб. Виконання трудової функції є одним із способів такої поведінки.

Мотивація персоналу – це один з найбільш важливих та дієвих способів досягнення позитивного результату в роботі як кожного окремо взятого працівника, так і компанії в цілому. Саме тому, ті компанії які переходять межу «виживання», і прагнуть до «розвитку» та «розширення», в першу чергу мають звернути увагу на рівень мотивації кожного з своїх працівників, адже саме від них залежить реалізація стратегічних планів керівництва.

Різні науковці надають різні визначення мотивації персоналу, що наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності мотивації персоналу (систематизовано за даними [1-6])

Автор	Мотивація персоналу – це
Ведерніков М. Д. [1]	спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства
Янковська В.А. [2]	комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, покликаний забезпечити якісну та продуктивну працю, а також спосіб привернути в компанію найбільш талановитих фахівців і утримати їх.
Володавчик В. [3]	сукупність психологічних процесів і станів, які спрямовують поведінку людини, лежать в основі активності людини та її психічного функціонування, визначають той чи інший напрям людської поведінки, її траєкторію.
Компанець К.А. [4]	процес, який відіграє роль нагороди й формує уявлення фахівця про гідну оплату за свій професіоналізм
Кравченко О. А. [5]	внутрішнє спонукання людини до дії відповідно до поставлених цілей, інтересів та задоволення потреб.
Шильнікова З.М [6]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Отже, можна підсумувати, що мотивація персоналу – це сукупність стимулюючих заходів, спрямованих на працівника з метою підвищення продуктивності його праці для досягнення цілей підприємства.

Спроби мотивації людей з'явилися майже одночасно з усвідомленням необхідності створювати ефективні системи управління. Одна із перших спроб підвищити продуктивність праці за рахунок стимулювання відбулася ще у стародавні часи, царем Вавилону Хаммурапі, який законодавчим шляхом закріпив встановлення заробітної плати для робітників. Отже, можна сказати, що перший прояв використання матеріальної мотивації відбувся приблизно 2000 років до н.е.. Наступною спробою підвищення продуктивності праці за рахунок

впровадження матеріальної мотивації відбулося також у Вавилоні за часів правління Навуходоносор II, приблизно 600 років до нашої ери. А через 200 років цар Персії Кир висунув ідеї про необхідності дослідження причин мотивації людей [7].

Пошуки стимулів для пояснення поведінки та вчинків людей займалися також древні філософи, а саме Аристотель, Демокріт, Геракліт, Сократ. Вони намагалися з філософської точки зору виокремити мотиви і стимули, які спонукають людину до діяльності та праці [8].

Розуміння сутності мотиваційних процесів засноване на вивченні взаємозв'язку двох основних категорій економіки: виробництва і споживання. Що спонукає людину до праці, змушує її підвищувати свою кваліфікацію, шукати нові форми і методи роботи? Для відповіді на це питання необхідно визнати, що споживання в розвитку суспільства відіграє таку ж роль, як і виробництво. У цьому взаємозв'язку відбувається народження потреб, які і примушують діяти людей так, а не інакше.

Потреба – це усвідомлена необхідність в тих чи інших матеріальних, культурних благах, соціальних і духовних цінностях. Людина здатна впливати на швидкість розвитку своїх потреб, управляти їх інтенсивністю, спрямованістю.

Таким чином, народжується взаємозв'язок: потреба - мотив - стимул - мета - діяльність - результат - потреба. Потреба є тією силою, яка змушує людей діяти, виробляти матеріальні, соціальні та духовні блага. Суб'єктивним вираженням цього спонукання до діяльності, сформованим для кожної конкретної людини під впливом навколишнього зовнішнього світу, відбитого у свідомості, є мотив [9].

Проблеми, пов'язані із мотивацією персоналу підприємства, досліджувалися вченими різних часів, котрі у своїх працях розглядали причини людської активності. Протягом історії менеджменту майже кожен вчений торкався теми мотивації. Разом з тим, теорія мотивації стала активно розвиватись лише в XX ст., хоча більшість мотивів, стимулів і потреб були відомі давно. На даний час існує декілька різних, але достатньо обґрунтованих теорій мотивації,

які умовно можна поділити на дві групи: змістовні, що відображають зміст потреб та процесуальні, що вивчають процес винагородження [10].

На рис. 1.1 наведена класифікація теорій мотивації.

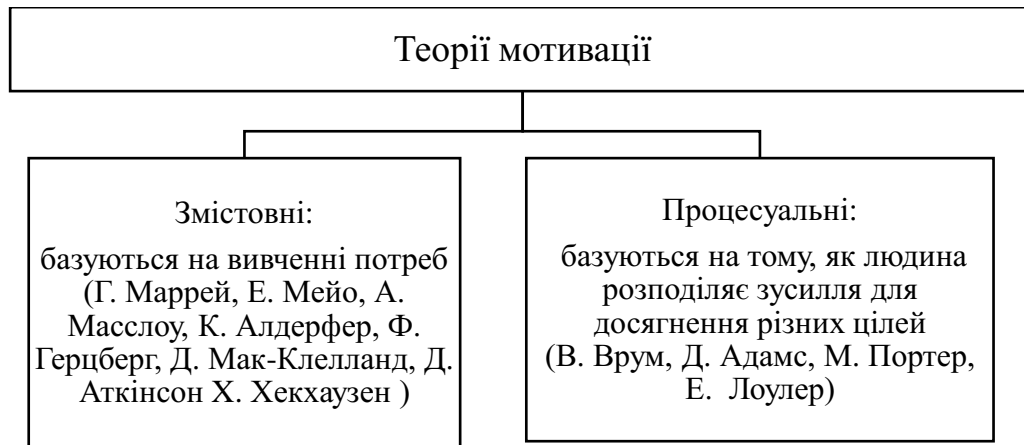


Рисунок 1.1 – Класифікація теорій мотивації (складено на основі [9-14])

Змістовні теорії мотивації визначають і класифікують потреби людей, які спонукають їх до дій. Представники цих теорій намагаються визначити різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, впливають на поведінку людей.

Американський дослідник Генрі Маррей (1893–1988) нарівні з органічними потребами виокремив вторинні (психогенні) потреби, які, на його думку, є результатом навчання і виховання: потреба у досягненні успіху, агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уник-ненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні тощо.

В соціопсихічній теорії мотивації Е. Мейо надає велике значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, які передбачають сприйняття особи групою, заохочення дій індивіда іншими людьми.

Американський психолог А. Маслоу [11] розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них:

- фізіологічні потреби;
- потреба в безпеці;

- соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові);
- потреба поваги, визнання;
- потреба в самоактуалізації.

Теорія потреб ERG К. Алдерфера [12]: базується на трьох рівнях потреб:

- існування (existence) – фізіологічні потреби та потреби безпеки;
- взаємовідносин (relatedness) – потреба в міжособистісних стосунках;
- зростання (growth) – потреба самореалізації та поваги.

Кожна потреба в теорії ERG, на відміну від потреб в теорії А. Маслоу, може задовольнятися незалежно від інших.

Засновниками теорії мотивації досягнення успіхів вважають американських учених Д. Мак-Клелланда, Д. Аткинсона і німецького вченого Х. Хекхаузена [12]. Ця теорія зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху [13].

Двофакторна теорія мотивації розроблена Ф. Герцбергом [12]. Він вважає, що існує два чинники мотивації:

- гігієнічні (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);
- мотиватори (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Незадоволення роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволення – станом психологічного піднесення і самоактуалізації. На цій підставі Ф. Герцберг зробив висновок, що «гігієнічне» зовнішнє середовище й заснована на принципах справедливості

політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні спричинити психологічне піднесення і задоволення, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини.

Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності [13].

Процесуальні (процесійні) теорії мотивацій, на відміну від змістовних, не базуються лише на потребах. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Тобто поведінка особистості визначається відчуттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей і наслідків обраного типу поведінки.

Процесуальні теорії визнають існування потреб, але передбачають, що поведінка людей визначається не лише ними.

Відповідно до процесуальних теорій поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних із конкретною ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки. Існують такі основні процесійні теорії мотивації:

- Теорія очікувань Віктора Врума.
- Теорія справедливості Джона Адамса.
- Теорія Лімана Портера - Едварда Лоулера [14].

За теорією очікувань В. Врума людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї.

За теорією справедливості Адамса працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу.

Сутність теорії Лімана Портера - Едварда Лоулера полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних:

затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення [14].

Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємства вдається здійснювати вплив на працівників. Ефективна мотивація має охоплювати мотиви і стимули. Під мотивом розуміють певну внутрішню потребу, яка спонукає працівника до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена. Кожна людина має свої мотиваційні преференції, які визначаються її соціальним статусом, добробутом, посадою й іншими чинниками [15]

Виділяють три основних види мотивації, які наведені на рис. 1.2

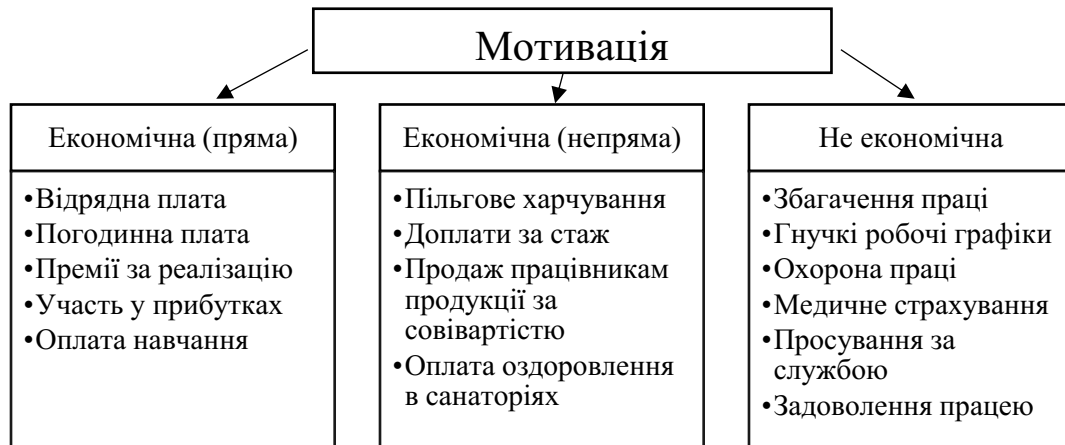


Рисунок 1.2 – Види мотивації (сформовано на основі джерел [13-17])

В Україні пряма економічна мотивація на сьогоднішній день є найважливішою для більшості населення, адже в умовах нестабільної економіки гідна заробітна плата є основою для забезпечення базових потреб людини. Однак, непряма економічна та неекономічна мотивація також є дуже важливими і забезпечують прихильність працівників до підприємства, підвищують рівень задоволення роботою, зменшують плинність кадрів і, відповідно, додаткові витрати на персонал [17].

Сучасний теоретичний та практичний досвід мотивації персоналу відрізняється у різних країнах. Досвід зарубіжних країн щодо управління

мотивацією персоналу може бути позитивним прикладом для українських підприємств. При дослідженні та аналізі досвіду зарубіжних країн в даний час можна виділити такі основні моделі управління мотивацією працівників: японська, американська, німецька, а також британська (табл. 1.2) [18].

Таблиця 1.2 – Порівняння підходу до мотивації в різних країнах (складено на основі джерел [17-19])

Модель мотивації	Опис
Японська модель	Мотивація працівника здійснюється на підставі таких складових: рівень професіоналізму, рівень кваліфікації і майстерності, вік та стаж трудової діяльності
Американська модель	Модель орієнтована на індивідуальний інтерес кожного працівника до отримання винагороди та ефективних трудових результатів. Працівники можуть брати участь у прибутках і доходах, а також у частці власності та управлінні підприємством
Британська	Модель полягає у застосуванні грошової та акціонерної заробітної плати в залежності від отриманого прибутку
Німецька модель	Модель особлива тим, що інтереси працівника враховуються керівництвом на першому місці

Як видно з таблиці 1.2, розвинені країни частіше застосовують соціальний вид нематеріального стимулювання. Соціальна мотивація – це система заходів, спрямованих на матеріальне, професійне, моральне стимулювання діяльності персоналу для посилення особистої зацікавленості працівника у високих результатах праці. Комплекс заходів із мотивації персоналу зорієнтований на підвищення активності працівників і досягнення максимальної ефективності їхньої діяльності. Соціальна мотивація передбачає досягнення суспільного схвалення професійних досягнень та задіяних при цьому індивідуальних якостей робітника. Вектор мотиваційної оцінки також може бути звернений у негативний бік і заснований на осудженні певних негативних якостей і покаранні за невдачі [19].

У працях вітчизняних вчених виділено три функції, які лежать в основі мотивації (рис. 1.3):

Функція винагороди – кожен працівник може і повинен отримати винагороду за свою працю;

Функція очікування – кожен працівник очікує певного результату праці і певної винагороди;

Функція справедливості – праця певної кількості і якості повинна бути справедливо оцінена [20].

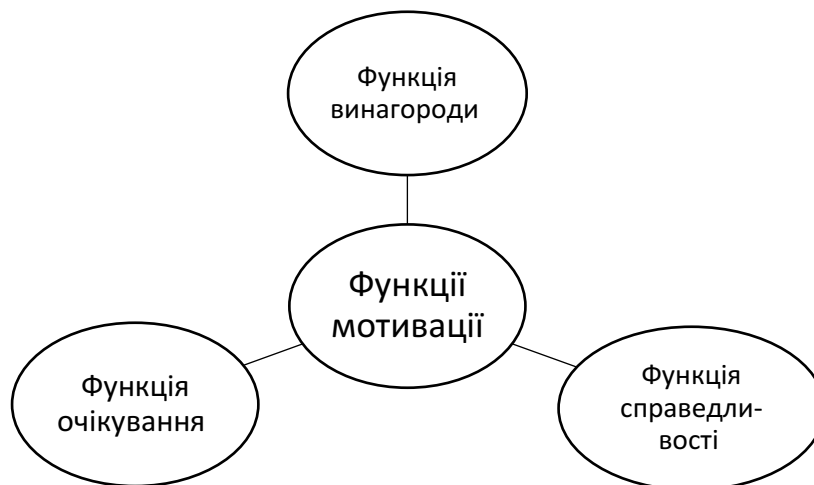


Рисунок 1.3 – Функції мотивації (складено на основі джерел [19-20])

Залежно від того, які цілі переслідує мотивація можна виділити два види мотивування: зовнішнє і внутрішнє.

Зовнішнє мотивування є свого роду процесом адміністративної дії або управління: керівник доручає роботу працівнику, а той її виконує. При такому виді мотивування керівнику треба знати, які мотиви можуть спонукати конкретного працівника виконати роботу якісно і в зазначений термін. Це може бути як звичайна оплата роботи або премія, так і проста похвала або інший вид морального заохочення.

Внутрішнє мотивування є складнішим процесом і припускає формування певної мотиваційної структури людини. В цьому випадку необхідно знайти психологічний спосіб посилення бажаних якостей особи працівника і ослаблення негативних чинників, наприклад зниження монотонності праці і ін. Цей тип

мотивації вимагає від самого менеджера набагато більших зусиль, знань і здібностей [20].

Отже, мотивація є важливим елементом системи управління персоналом. Правильний підхід до мотивації може значно підвищити продуктивність праці та прибуток підприємства.

1.2 Особливості управління мотивацією персоналу промислового підприємства

Не зважаючи на те, що в сучасному світі мотивація персоналу займає центральне місце у системі управління персоналом підприємства, існує маса теоретичних і практичних проблем у вивченні мотивації в цілому і трудової мотивації зокрема. Особливо це стосується вітчизняних промислових підприємств, де досі зберігаються відголоски радянського підходу до управління.

Від того, наскільки мотивовані співробітники, залежить їх орієнтація на цілі організації, бажання досягати, забезпечувати необхідний результат. Тому необхідно знайти правильний підхід до мотивації працівників промислового підприємства. В сучасних економічних умовах найважливішою для більшості українців є матеріальна мотивація.

На рисунку 1.4 зображено графік витрат на персонал за 2013-2018 роки.

Як видно з рисунку 1.4, загальні витрати на персонал в 2013-2018 роках значно зросли, це зростання відбулось за рахунок витрат на оплату праці. Відрахування на соціальні заходи фактично не змінились, що вказує на застосування підприємствами здебільшого економічних форм мотивації.

Також це можна підтвердити, поглянувши на середню заробітну плату одного працівника протягом попередніх десяти років в таблиці 1.3.

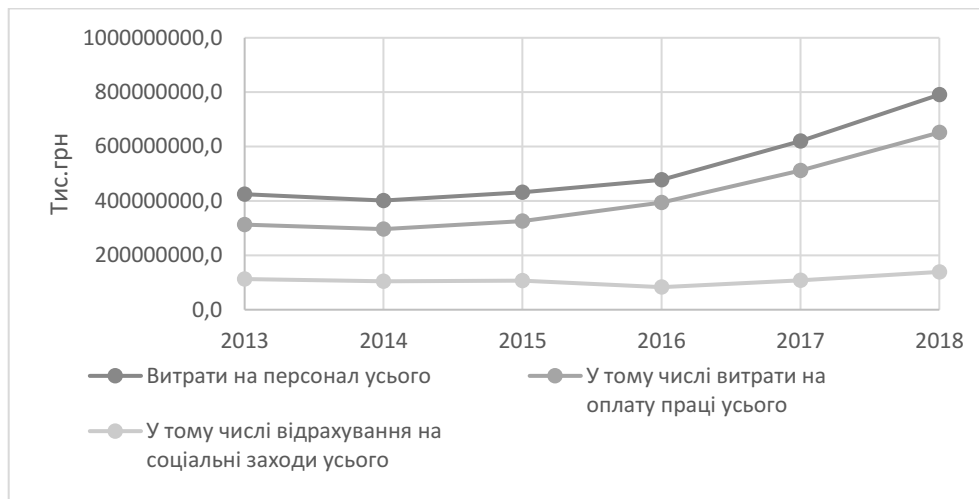


Рисунок 1.4 – Структура витрат на персонал підприємствами України (сформовано автором на основі [21])

Таблиця 1.3 – Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у 2010-2020 роках (сформовано автором на основі [21])

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Заробітна плата, грн	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	7104	8865	10497	11591

Не зважаючи на постійне підвищення заробітної плати та витрат на персонал, реальне збагачення працівників не відбувається у зв'язку зі знеціненням національної валюти. У таблиці 1.4 зображено темпи зростання (зниження) номінальної та реальної заробітної плати.

Як видно з таблиці 1.4, збільшення номінальної заробітної плати не завжди відповідає збільшенню, або навіть супроводжується зниженням реальної заробітної плати. Наприклад, у 2014-2015 роках значний темп приросту номінальної заробітної плати був пов'язаний з кризою та інфляцією, при цьому реальна заробітна плата мала негативний темп приросту. Протягом усіх оцінених років темп приросту номінальної заробітної плати перевищує реальну. З огляду на це можна зробити висновок, що матеріальна мотивація працівників не була

ефективною, адже рівень їхнього життя не покращувався із підвищенням заробітної плати.

Таблиця 1.4 – Темпи зростання (зниження) номінальної та реальної заробітної плати за 2010-2020 роки (порівняно з попереднім роком, %) (сформовано автором на основі [21])

Рік	Номінальна заробітна плата	Реальна заробітна плата
2010	117,6	110,2
2011	117,7	108,7
2012	114,8	114,4
2013	107,9	108,2
2014	106,0	93,5
2015	120,5	79,8
2016	123,6	109,0
2017	137,1	119,1
2018	124,8	112,5
2019	118,4	109,8
2020	110,4	107,4

На вітчизняних підприємствах також спостерігається значна плинність кадрів, що відображено в таблиці 1.5.

Плинність кадрів – це процес, який відображає зміну працівників підприємства у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва. Звільнення працівників відбувається, здебільшого, через їхнє незадоволення умовами праці, заробітною платою, політикою компанії, кар’єрним зростанням, атмосферою та морально-психологічним кліматом в організації, відсутністю мотивації тощо.

Як видно з таблиці 1.5, протягом останніх трьох років значна кількість звільнень відбувається саме за причини плинності кадрів, а не скорочення штатів. Дослідження показали, що, незважаючи на рівень життя та матеріальні потреби, заробітна плата не підвищує продуктивність у довгостроковій перспективі. Тому важливо звертати увагу на нефінансові чинники, які позитивно впливають на мотивацію [17].

Таблиця 1.5 – Рух кадрів на підприємствах за 2017-2020 роки (сформовано автором на основі [21])

Рік	Прийнято, тис. осіб	Вибуло, тис. осіб			% до попереднього року	
		усього	з них із причин		прийнято	вибуло
			плинності кадрів	скорочення штатів		
2017	2341,0	2441,1	2120,4	151,5	-	-
2018	2237,1	2420,8	2113,4	116,4	95,6	99,2
2019	2100,0	2431,0	2129,2	122,7	93,9	100,4
2020	1830,8	2150,8	1866,8	140,2	87,2	88,5

Для того, щоб підібрати підхід до працівників промислових підприємств України, необхідно визначити мотиви та стимули людей цієї групи.

Провідні мотиви працівників промислових підприємств можна об'єднати у чотири групи:

- інтелектуальні;
- матеріальні;
- моральні;
- статусні.

До першої групи можна зарахувати інтелектуальний саморозвиток, допитливість, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей.

Другим, не менш важливим, стимулом до праці є матеріальна зацікавленість – одержання матеріальної винагороди.

Третім стимулом слугує моральна винагорода – визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання.

Статусні мотиви є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу,

відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою [22].

Важливо зазначити деякі негативні моменти, які часто зустрічаються в практиці мотивації працівників промислових підприємств України: надмірне захоплення матеріальним стимулюванням, використання обмежених форм стимулювання (гроші, подарунки, почесні грамоти тощо), недотримання психологічних та етичних норм тощо. Тобто не в повній мірі дотримуються принципи стимулювання, набуті наукою та перевірені багаторічною практикою: комплексність стимулювання (матеріальне, творче, престижне, поєднання стимулювання і санкцій), його гласність, залучення усіх працюючих до вирішення питань стимулювання, диференціація стимулювання з врахуванням соціальних потреб працівників і їх відношення до стимулів, своєчасність і справедливість стимулювання, вибір ефективної процедури винагороди чи накладання стягнення. До негативної мотивації іноді призводять проблеми соціально-психологічного характеру: взаємовідносини в колективі, психологічний клімат, що склався, часті конфліктні ситуації [23].

Для досягнення мети підприємства через і уникнення проблем в мотивації потрібно сформувавши ефективний мотиваційний механізм.

Мотиваційний механізм – це комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [24].

Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій працівника з лінійного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на системі формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в

організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки [25].

Основним індикатором ефективності мотиваційного механізму є досягнення сталого розвитку підприємства, а критеріями ефективності – підвищення продуктивності праці і, в результаті цього, зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, посилення екологічної безпеки та вирішення соціальних проблем (рис. 1.5) [26].



Рисунок 1.5 – Вплив мотиваційного механізму на покращення економічного стану підприємства (складено на основі 24-26)

Науковці виділяють різні ефективні системи мотивації персоналу, але вони будуть ефективними для підприємства тільки в тому випадку, якщо співпадатимуть із інтересами конкретних працівників. Одних працівників може мотивувати моральне заохочення, похвала керівництва, а іншим це видається звичайним визнанням хорошої роботи. Кожен колектив є унікальним, тому є

надзвичайно важливим пристосувати стандартні схеми мотивації до конкретного трудового колективу.

Основною метою нематеріальної мотивації є підвищення зацікавленості працівника до своєї праці, місії підприємства, пробудження у людини інтересу, залучення її до спільної роботи на благо організації. Розрізняють адресні та безадресні методи нематеріальної мотивації (рис. 1.6)

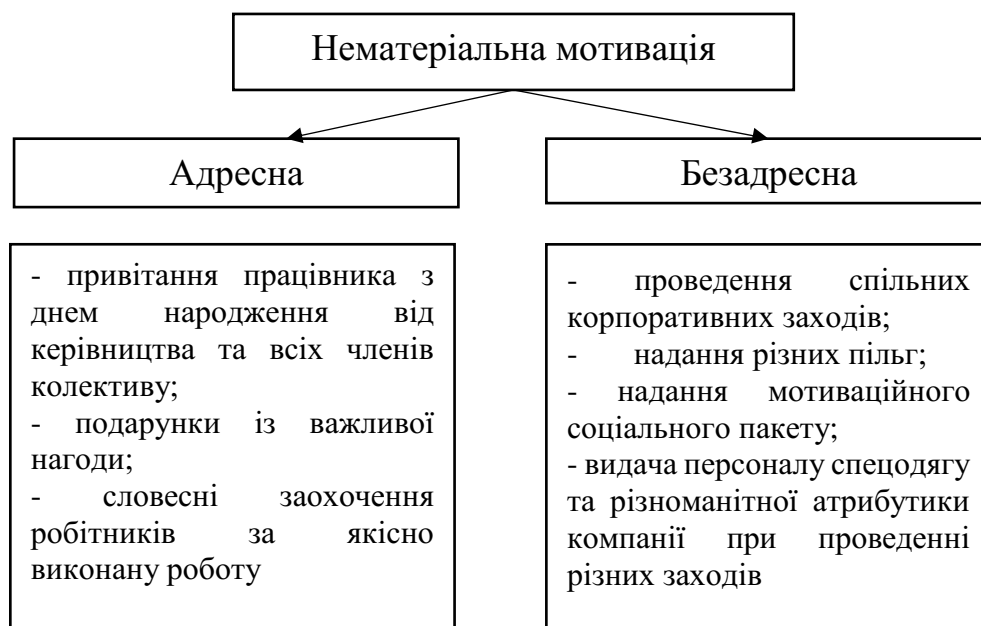


Рисунок 1.6 – Методи нематеріальної мотивації

Адресна нематеріальна мотивація може бути дуже ефективною для нових працівників, які ще не звикли до методів роботи керівництва та до колективу. Адресна нематеріальна мотивація на постійній основі може знизити свою ефективність впливу на працівників, тому така мотивація не повинна входити в звичку для мотивації конкретних співробітників. Важливим фактором у застосуванні адресної нематеріальної мотивації повинен бути об'єктивізм.

Одним із найважливіших методів безадресної нематеріальної мотивації є влаштування корпоративних свят, щоб працівники відчували себе частиною єдиного цілого. Значний ефект має залучення членів сім'ї працівників до корпоративних святкувань [26].

До нематеріальної мотивації можна також віднести можливості розвитку та кар'єрного зростання. Виробництво в останні роки стає все більш високорозвиненим та вимогливим до робочої сили. Застосування загальної системи винагород в організації може значно покращити імідж компанії та привабити найбільш кваліфікований персонал і значно знизити плинність кадрів. Постійність працівників компанії – це заслуга загальної системи винагород.

Загальна система винагород – це поєднання всіх внутрішніх та зовнішніх інструментів, які можуть застосовуватися для залучення, мотивації і утримання працівників. Це може бути як матеріальна, так і нематеріальна винагорода, яка включає в себе не тільки компенсації і пільги, а також можливості особистого та професійного росту та мотивацію робочого середовища (рис. 1.7) [28].



Рисунок 1.7 – Загальна система винагород

Також важливу роль у нематеріальній мотивації працівників відіграє процес адаптації, адже це перше, з чим стикається працівник при прийомі на роботу. Адаптація – це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища; взаємне пристосування працівника та умов

організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці; пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу.

Для компанії система адаптації значно знижує плинність персоналу на випробувальному терміні, що призводить до скорочення витрат на підбір персоналу. Виділяють організаційну, професійну, соціальну та психологічну складові адаптації і необхідно приділяти увагу кожній з них для гармонійного входження нового працівника в роботу. Правильно розроблена система адаптації дасть змогу новому працівнику почуватися комфортніше, а підприємству – отримати від нового працівника максимальну віддачу в роботі в найкоротший час [29].

Ще одним важливим елементом нематеріальної мотивації є корпоративна культура. Корпоративна культура є відносно новим в Україні, її поява була пов'язана з переглядом науково-практичних позицій щодо ставлення до людських ресурсів, ролі найманих працівників як основного суб'єкта виробничих відносин і до системи управління персоналом. Цілі і завдання корпоративної культури як внутрішнього середовища будь-якого підприємства полягали у формуванні почуття причетності та залученості працівників, їх солідарності з місією і стратегією підприємства, а внаслідок цього – мотивації на досягнення успіху в трудовій діяльності [30].

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, уявлень, вірувань, очікувань, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або в її підрозділах за час діяльності, та які сприймаються більшістю співробітників. За допомогою корпоративної культури проявляються принципи організації, управлінський стиль, ділова і соціальна спрямованість [31].

Корпоративна культура формує атмосферу на підприємстві і коли всі працівники дотримуються визначених цінностей, а керівники подають власний приклад, кожен працівник відчуває себе частиною єдиного механізму.

Залученість працівників позитивно впливає на їх мотивацію і досягнення цілей підприємства.

Формування корпоративної культури на підприємстві дає можливість розв'язати дві головні проблеми: встановлення оптимальних зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяння стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція). Таким чином, корпоративна культура може впливати на стримання деградації трудового потенціалу, підвищувати ефективність праці через мотивацію саморозвитку працівників, відкривати нові можливості для підприємства шляхом пошуку джерела їх формування у власних працівниках [32].

На рисунку 1.8 зображені основні елементи корпоративної культури.



Сформовано на основі джерел [25-32]

Рисунок 1.8 – Складові елементи корпоративної культури

Отже, для ефективної мотивації працівників промислових підприємств України важливо грамотно компонувати матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація відіграє велику роль, адже людям потрібні

гроші, але дуже важливо також давати працівникам відчувати себе важливими для підприємства. Але використання виключно матеріальної мотивації не виключає ризику плинності кадрів. Нематеріальна мотивація спонукає працівників бути лояльними до підприємства і відчувати себе його частиною. Важливо формувати корпоративну культуру та впроваджувати загальну систему винагород. При використанні різних методів мотивації можна досягти значного підвищення продуктивності праці та знизити плинність кадрів, то ж відповідно знизити витрати на персонал.

1.3 Сучасні методичні підходи до аналізу системи мотивації

Формування ефективної мотиваційної стратегії на промислових підприємствах України повинно базуватися на визначенні та урахуванні тенденцій змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Керівництво підприємств не може знизити вплив зовнішніх факторів (політична ситуація в країні, несприятлива демографічна ситуація, зниження інвестиційної привабливості підприємств, ситуація на ринку), але вплив цих факторів важливо враховувати при формуванні мотиваційної стратегії. Проте дуже важливо враховувати внутрішні фактори (існуючий мотиваційний механізм, система управління на підприємстві, доходи працівників, потреби працівників, корпоративна культура).

Для того, щоб приступити до оцінки системи мотивації, необхідно спершу оцінити персонал підприємства. Оцінювання персоналу – це процедура, яка здійснюється для визначення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, результатів його трудової діяльності зазначеним вимогам [33].

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить в собі чотири блоки, які зображені на рисунку 1.9

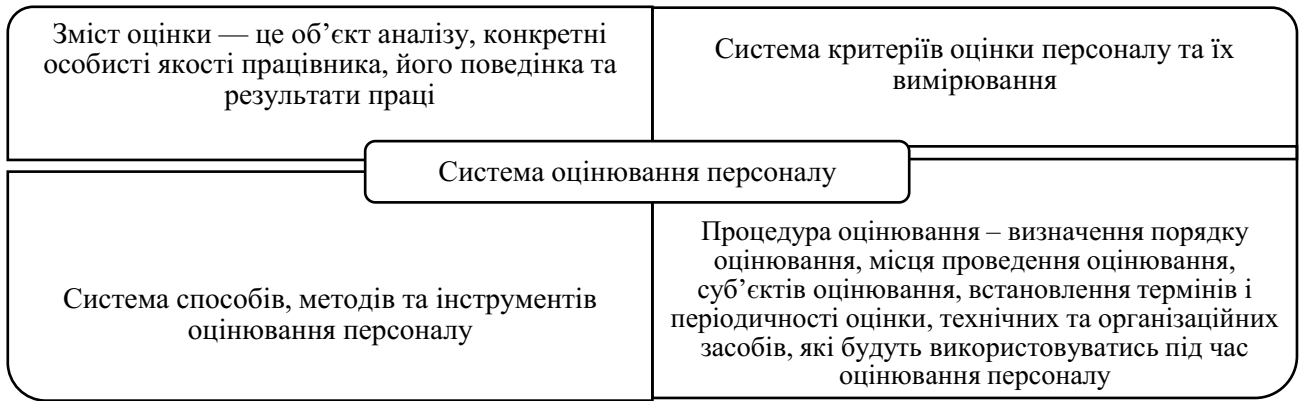


Рисунок 1.9 – Загальний вигляд системи оцінки персоналу

Методи оцінки персоналу об'єднують в три групи, що зображені на рисунку 1.10. Якісні методи характеризують працівників без застосування чітко визначених кількісних даних. Кількісні методи вважаються більш об'єктивними, адже всі результати проведення кількісних методів оцінки виражені в цифрах. Комбіновані методи вважають найбільш ефективними підходами до оцінки персоналу, тому що в них застосовуються і описові, і кількісні аспекти [33].

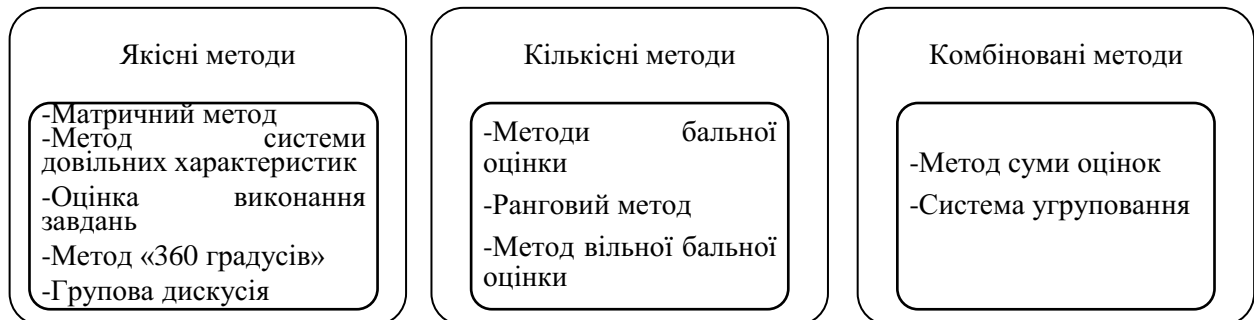


Рисунок 1.10 – Методи оцінки персоналу

Для того, щоб оцінити ефективність трудової діяльності працівників необхідно звернути увагу на такі показники як ефективність та продуктивність праці, а також ефективність витрат на персонал (таблиця 1.6).

Проаналізувавши працівників підприємства, важливо визначити їхні мотиватори. Зрозуміти, що потрібно персоналу, допоможе мотиваційна картка (додаток Г). Мотиваційна картка містить запитання про хобі, інтереси, улюблені види відпочинку, матеріальні зобов'язання працівника тощо.

Таблиця 1.6 – Показники ефективності трудової діяльності працівників

Показник	Формула розрахунку	Номер формули
Ефективність праці (Еп)	$E_p = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}}$	(1.1)
Продуктивність праці (ПП)	$PP = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Чисельність працівників}}$	(1.2)
Ефективність витрат на персонал (Е _{вп})	$E_{вп} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Витрати на оплату праці}}$	(1.3)

Джерело: складено автором на основі [34]

Лінійний керівник або HR-менеджер повинен опрацювати мотиваційну картку та призначити працівнику зустріч для розмови віч-на-віч. Потрібно з'ясувати, що для працівника важливіше — грошова мотивація чи емоційне задоволення. Самотні люди часто віддають перевагу не преміям, а культпоходам за рахунок компанії.

Мотиваційні картки корисні тим, що вони допоможуть поділити працівників на групи за інтересами. Мотиваційні заходи можна проводити для груп, скажімо, у 5 осіб. Для кожної групи — свій захід: відвідування театру, боулінг-турнір, майстер-клас із гончарства тощо [35].

Після визначення мотиваторів працівників, необхідно продіагностувати існуючу систему мотивації на промисловому підприємстві з метою її подальшого вдосконалення. Це дозволить досягти підвищення продуктивності праці та мінімізацію витрат. Продіагностувати існуючий стан системи мотивації на підприємстві можна за схемою, наведеною на рисунку 1.11.

Необхідно детально проаналізувати такі елементи системи управління персоналом, як атестація, визначення потреб працівників, морально-психологічний клімат, заробітна плата та премії, мотиваційний соціальний пакет та всі складові цих елементів.

Після оцінювання існуючої системи мотивації необхідно зробити висновки та шукати шляхи її покращення.



Джерело: сформовано автором [17]

Рисунок 1.11 – Діагностика стану існуючої системи мотивації

Оцінку ефективності системи мотивації на сучасному промисловому підприємстві слід здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови. При оцінці системи мотивації важливо дотримуватись наступних принципів:

1. Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відклику, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників та відстеження змін у них.
2. Забезпечення максимально можливого рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади, що дозволить мінімізувати вплив на мотивацію чинника другого рівня піраміди А. Маслоу.
3. Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки персоналу.
4. Створення збалансованої системи винагород, що враховує складний стан підприємства під час кризи та передбачає майбутню винагороду працівникам, котрі зберегли лояльність.
5. Розширення практики партисипативного управління.
6. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі [36].

Окрім цього доцільно впроваджувати принципи формування системи мотивації на підприємстві, запропоновані Ф. Ш. Урмановим та А. А. Касімовою [37, С. 100]:

1. Розмір винагороди з метою мотивації за працю необхідно визначати, враховуючи фінансовий стан підприємства, а також необхідно запровадити справедливу об'єктивну методику оцінки результатів роботи працівників.

2. Розмір винагороди повинен бути пов'язаний з особистими результатами, а також повинен враховуватись внесок працівника у результати діяльності підприємства.

3. Винагорода повинна бути пов'язана з результатами діяльності колективу.

4. У разі наявності фінансових можливостей винагорода повинна бути вручена одразу за досягненням очікуваного результату, якщо таких можливостей немає – слід передбачити нагородження працівників по завершенню кризи та надати певні гарантії.

5. Винагорода повинна бути значущою і задовольнити певну частку потреб працівника та визнаватись як цінна у колективі, чому сприятиме розбудована система корпоративних цінностей [37].

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників та ефективність системи мотивації, слід використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника.

Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб персоналу. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працівників, тим ефективнішою для підприємства може бути їх робота [38].

Для визначення мотиваційного потенціалу необхідно оцінити фактори мотивації працівників, що наведено в таблиці 1.7.

Визначення цінності факторів мотивації відбувається за допомогою спеціального тестування. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він

виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є більш чи менш значимим по шкалі від 1 до 10 балів. Також працівник дає оцінку ступеня свого задоволення кожним фактором мотивації.

В результаті можна розрахувати мотиваційний потенціал кожного працівника та всіх працівників підприємства загалом.

За результатами опитування можна зробити висновок про мотиваційний потенціал кожного окремого працівника та мотиваційний потенціал підприємства, а також визначити слабкі місця, покращивши які можна буде досягти вищого рівня мотивації працівників.

Таблиця 1.7 – Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства [38-40]

№	Мотиваційний фактор	Потреба працівників
1	Високий заробіток	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Мотиваційний потенціал підприємства можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість (формула 1.4) [38].

$$МП = \frac{МП_{п1} + МП_{п2} + \dots + МП_{пn}}{n}, \quad (1.4)$$

де МП – мотиваційний потенціал, МП_п – мотиваційний потенціал окремого працівника.

Далі необхідно за спеціальною шкалою визначити рівень задоволеності потреб та вмотивованості працівників (рис. 1.12)

Повністю задоволений		Більше задоволений, ніж незадоволений		Середній рівень задоволення		Більше незадоволений, ніж задоволений		Цілком незадоволений	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Сформовано на основі джерел [39-39].

Рисунок 1.12 – Шкала значень мотиваційного потенціалу

Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом. Враховуючи результати дослідження мотиваційного потенціалу підприємства можна визначити слабкі місця в системі мотивації.

Оцінку мотиваційного потенціалу можна здійснити за умови застосування системного підходу до мотивації. Здебільшого, системи мотивації на вітчизняних промислових підприємствах переважно спрямовані направлені виключно на задоволення матеріальних потреб і на соціальну захищеність. Такі системи не враховують багато інших потреб працівників. Також запропоновані вітчизняними науковцями системи мотивації персоналу більше розраховані на великі промислові підприємства, вони громіздкі і їх важко впровадити без залучення спеціальних консультантів. Саме тому на сьогодні існує потреба в

універсальній, тобто прийнятній і для малих, і для великих підприємств системі мотивації, простій у виконанні і зрозумілій для керівників різного рівня [39].

Можливо здійснити оцінку системи мотивації персоналу за допомогою факторно-критеріальної моделі. На базі виявлених факторів мотивації праці розробляється факторно-критеріальна модель оцінки мотивації праці. Розроблена модель є основним методом вдосконалення системи мотивації праці на основі оцінки кожного підрозділу підприємства. При цьому, на підставі проведеної процедури демократичного оцінювання факторів за певними критеріями формуються параметри моделі оцінки мотивації працівників підприємства (табл. 1.8) [40].

Таблиця 1.8 – Фактори та критерії оцінки мотивації праці

Фактор	Вагомість фактора	Критерії оцінки
Економічний	0,35	Продуктивність праці
		Якість виконаної роботи
		Рівень кваліфікації
		Дотримання технологічної процедури
		Трудова дисципліна
		Ставлення до засобів виробництва
Соціальний	0,25	Комунікабельність
		Взаємовідносини з колегами і керівництвом
		Авторитет серед колег і підлеглих
		Участь в управлінні підприємством
		Участь у колективних заходах
Інноваційний	0,15	Прийняття нововведень
		Застосування нових технологій
		Здатність до винахідництва
Мотиваційний	0,25	Значимість роботи
		Самостійність
		Працьовитість
		Різновидність здібностей та навичок
Разом	1,0	

Фактори, наведені в таблиці 1.8, оцінюються шляхом присвоєння оцінки за десятибальною шкалою кожному критерію. Сума оцінок за кожним фактором множиться на вагомість цього фактора. В результаті отримуємо рівень оцінки мотивації праці.

Здійснювати оцінку можна різними способами, зокрема використовуючи метод оцінки «360».

За результатами оцінювання можна призначити працівникам премію, розраховану за формулою (1.5) [40]:

$$\Pi = \frac{ЗП}{1 + \frac{К_{екон} + К_{соц} + К_{ін} + К_{мот}}{4}} \quad (1.5)$$

де Π – розмір премії,

$ЗП$ – основна заробітна плата,

$К_{екон}$, $К_{соц}$, $К_{ін}$, $К_{мот}$ – коефіцієнт значимості за кожним фактором

Використання такого методичного підходу до оцінювання ефективності мотивації персоналу промислових підприємств ґрунтується на дотриманні принципу об'єктивності, який забезпечується коректністю нескладних математичних розрахунків і доступністю інформаційних ресурсів. Важливим є і можливість індивідуалізації оцінювальної функції, оскільки ефективна мотивація персоналу передбачає як професійну, так і персоніфіковану складові [40].

Для визначення слабких місць в системі мотивації персоналу можна використати метод п'ятикутника. Необхідно оцінити п'ять функцій управління, що впливають на мотивацію мотивації і позначити їх на графіку (рис. 1.13).

Значення результуючого показника (M_i) по групі визначає довжину вектора, що утворює п'ятикутник мотивації праці (рис. 1). При значенні всіх результуючих показників (M_i) від 1 до 2 рівня мотивації праці характеризується як високий (зона високого значення показника M), від 0,5 до 1 - середній (зона середнього значення M), більше 0 і до 0,5 – низький (зона низького значення M).

Форма п'ятикутника може бути двох типів. Перший тип має правильну форму п'ятикутника: - таке підприємство або колектив рівною мірою реалізує інструменти мотивації праці за всіма функціями управління, що є запорукою його успішної діяльності. Другий тип має неправильну форму п'ятикутника: один вектор більше інших або всі вектори розвинені по різному, що свідчить про недовикористання потенціалу мотивації праці в системі управління персоналом або підприємства в цілому [41].



Рисунок 1.13 – П'ятикутник мотивації персоналу

Інтегральний показник M розраховується за формулою 1.6 [41].:

$$M = M_1 + M_2 + M_3 + M_4 + M_5, \quad (1.6)$$

де M – інтегральний показник, M_i – оцінка відповідної функції управління

Значення інтегрального показника M , який характеризує рівень мотивації праці колективу або підприємства у загальному випадку, від 0 і до 2,5 свідчить про низький рівень мотивації праці персоналу, більше 2,5 і до 5 – про середній, більше 5 – про високий рівень.

Згідно з одержаними результатами показник рівня мотивації праці трудового колективу дає загальне уявлення про ступінь участі персоналу у прийнятті рішень, плануванні, контролі та оцінці результатів діяльності, про рівень децентралізації управління, спрямованість системи мотивації на досягнення особистих чи колективних цілей, що дозволяє визначити основні напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Але більш ефективним є застосування запропонованої методики до персоналу окремих структурних підрозділів, оскільки в даному випадку враховується стиль керівництва, існування інформаційних бар'єрів, специфіка діяльності та пов'язані з нею обмеження у створенні певного рівня свободи [41].

Отже, для того, щоб система мотивації персоналу працювала ефективно, необхідно проаналізувати і оцінити її стан. Для цього важливо оцінити працівників і виявити мотиватори для кожного працівника – це можна зробити за допомогою опитувань. За допомогою оцінки мотиваційного потенціалу підприємства можна визначити ступінь задоволення працівників існуючою системою мотивації. За допомогою факторно-критеріальної моделі можна здійснити оцінку рівня мотивації праці і призначити працівникам премію відповідно до результатів оцінки. Для визначення слабких місць в системі мотивації персоналу можна використати метод п'ятикутника.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 магістерської кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні та методичні основи мотивації персоналу на промисловому підприємстві.

Визначено поняття мотивації персоналу, її види та функції. Узагальнення існуючих підходів показало, що мотивація персоналу – це сукупність стимулюючих заходів, спрямованих на працівника з метою підвищення продуктивності його праці для досягнення цілей підприємства. Визначені історичні передумови виникнення та теорії мотивації.

Узагальнено особливості управління мотивацією персоналу промислового підприємства. Проаналізовано ринок праці та доведено неефективність виключно матеріальної мотивації. Наведені види нематеріальної мотивації та обґрунтовано необхідність їх застосування нарівні з матеріальною. Проаналізовано ефективність застосування загальної системи винагород та формування корпоративної культури. Досліджено сучасні підходи до мотивації персоналу, визначено необхідність застосування інноваційних підходів до мотивації з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Визначені методики діагностики та оцінки стану системи мотивації персоналу підприємства. Охарактеризовано методи оцінки системи мотивації персоналу, що будуть використовуватись для оцінки ефективності системи мотивації.

Матеріали даного розділу опубліковано у працях [17, 26, 29, 33], зазначених в переліку використаної літератури.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств олійножирової галузі України.

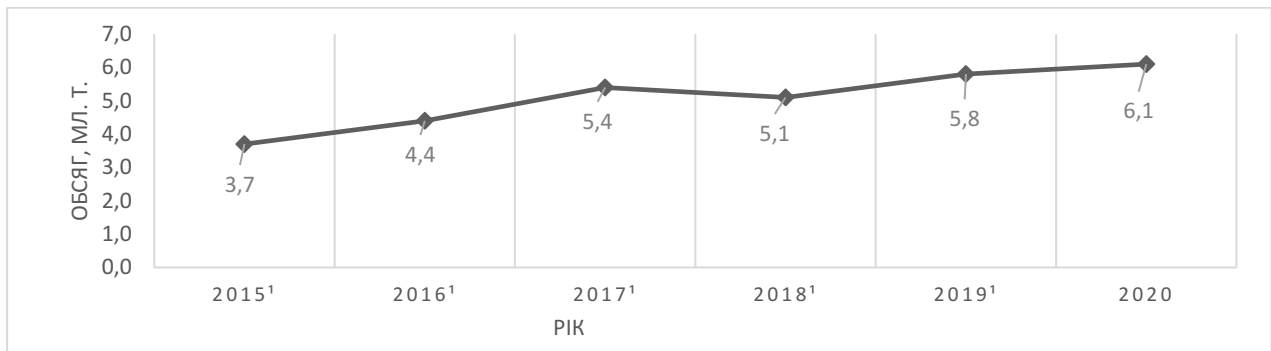
Олійножирова галузь є лідером не лише агропромислового комплексу України, але й усієї економіки за багатьма показниками. Значна кількість олійножирової продукції експортується до багатьох країн світу. Україна посідає перше місце у світі за виробництвом соняшнику, що становить третю частину всього світового ринку цієї продукції. Олійножирова промисловість в Україні характеризується значними обсягами експорту, рентабельністю, розмірами надходження валюти до бюджету країни, темпами розвитку. Розвиток олійножирового виробництва має значні перспективи як з погляду забезпечення внутрішніх потреб, так і задоволення попиту зовнішнього ринку. Головною сировиною для виробництва олії в Україні є насіння соняшнику. Протягом останнього десятиліття можна спостерігати сталу тенденцію розширення посівних площ олійних культур в аграрних підприємствах, що зумовлено вигідністю їх вирощування порівняно з іншими сільськогосподарськими культурами. В структурі посівних площ соняшник займає близько 10% від загального їхнього обсягу. Частка прибутку від реалізації олійних культур і, в першу чергу, соняшнику у прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції постійно збільшується. Саме тому потенціал олійних культур суттєво впливає на прибутковість і конкурентоспроможність аграрного сектора України. Протягом останніх п'яти років спостерігається зростання обсягів продукції олійножирової галузі в Україні, що зображено в таблиці 2.1 [42].

Найбільш популярною продукцією олійножирової галузі є соняшникова олія. На рисунку 2.1 зображено зростання обсягів виробництва соняшникової олії протягом останніх 5 років.

Таблиця 2.1 – Кількість виробленої промислової продукції

Сформовано на основі джерел [21, 42-44].

Найменування продукції за Номенклатурою продукції промисловості (НПП)	Одиниця вимірю- вання	Кількість виробленої промислової продукції (валове виробництво)					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Олія соняшникова та її фракції, нерафіновані (крім хімічно модифікованих)	млн. т	3,7	4,4	5,4	5,1	5,8	6,1
Маргарин і продукти пастоподібні зі зниженим чи низьким вмістом жирів (крім маргарину рідкого)	тис. т	142	135	141	137	140	121
Продукти харчові з жирів та олій інші (уключаючи маргарин рідкий)	тис. т	50,0	52,4	88,3	85,2	106	111



Сформовано на основі джерел [21, 42-44].

Рисунок 2.1 – Графік зростання обсягів виробництва соняшникової олії

В 2020 році в Україні існують 64 переробних підприємства, 48 олійноекстракційних заводів, здійснюється експорт олійножирової продукції в більш ніж 120 країн світу та залучається \$350 млн інвестицій в даній галузі [40]. У таблиці 2.2 наведені дані про експорт та імпорт олійножирової продукції за 2018-2020 роки.

Як видно з таблиці 2.2, експорт продукції олійножирової галузі щороку зростає. В 2020 році експорт продукції значно збільшився, що становить 119% в порівнянні з попереднім роком. Загалом експорт продукції олійножирової галузі становить 9,9% від усього експорту продукції України.

Таблиця 2.2 – Структура зовнішньої торгівлі продукцією олійно-жирової галузі з країнами ЄС у 2018-2020 роках.

Сформовано на основі джерела [21].

Рік	Експорт			Імпорт		
	тис.дол. США	у % до попереднього року	у % до загального обсягу	тис.дол. США	у % до попереднього року	у % до загального обсягу
2020	1845670,4	119,5	9,9	71618,5	103,9	0,3
2019	1544502,7	135	7,4	68899,4	114,9	0,3
2018	1143823,4	77,5	5,7	59959,2	113	0,3

На рисунку 2.2 зображені найбільші виробники олійно-жирової продукції в Україні та відсоток обсягів виробництва продукції кожного з них в загальній структурі обсягу виробництва олійно-жирової продукції за 2020 рік [44].

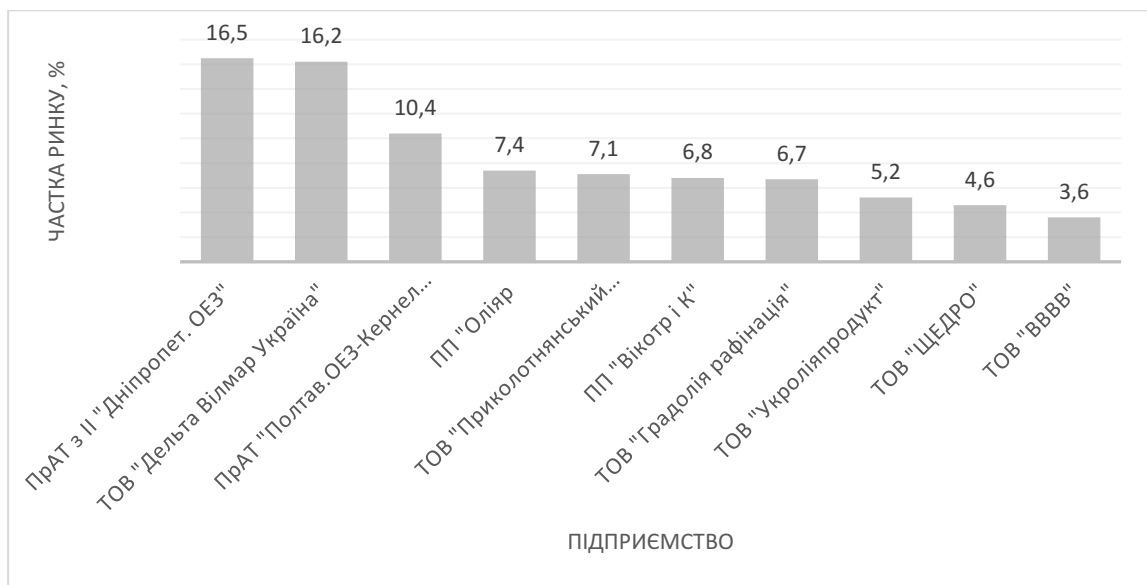


Рисунок 2.2 – Найбільші виробники олійножирової продукції України за 2020 рік

Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку олійножирової галузі України показав, що олійножирова галузь, має потенціал виробництва, який значно перевищує потреби внутрішнього ринку України, і вона здатна в повній мірі реалізувати свій експортний потенціал, що сприятиме розвитку

національної економіки, ефективній інтеграції у світовий економічний простір та зростанню доходів населення, задіяного в цій та суміжних галузях.

В той же час, основними проблемами розвитку експортного потенціалу олійно-жирової галузі залишаються наступні:

- Низька товарна диверсифікованість експорту олійножирової галузі, в якому переважає нерафінована соняшникова олія та шроти
- Нестабільність конкурентних позицій олійножирової продукції українського походження на зовнішніх ринках
- Переважно екстенсивний спосіб виробництва насіння соняшнику
- Незадовільний рівень інвестування в модернізацію та техніко-технологічне оновлення експортоорієнтованих олійно-добувних виробництв галузі призводить до втрати олії, яка залишається у відходах виробництва, та стає одним із факторів підвищення собівартості виробництва олійножирової продукції
- Невигідні умови кредитування.

Для вирішення наведених проблем експерти рекомендують дослухатись до світових трендів і дотримуватись таких рекомендацій:

- Звернути увагу на зміну структури харчування та значний запит на рослинні олії — тренд на здорове харчування та органіку
- Шукати нові ринки збуту
- Інвестувати у переробку. Одночасно, звернути увагу — потужності українського АПК передбачають, що в найближчі роки може скластись ситуація, коли буде відчуватись брак сировини для переробки. І експерти не виключають, що можлива ситуація, коли Україна буде імпортувати соняшник.
- Застосовувати інтенсивні методи для розширення виробництва та посівних площ

– Змінити модифікації та перелаштувати виробництво олій в преміум сегмент. Таким чином, українська викосоолійна соняшникова олія може стати національним брендом з премією у 400-500 доларів [42].

Отже, олійно-жирова галузь України є дуже перспективною. Проведений аналіз стану та розвитку ринку соняшникової олії свідчить про існування динаміки зростання обсягів виробництва та експорту олійножирової продукції протягом останніх п'яти років. Аналіз також показав, що можливості олійножирової галузі значно перевищують потреби внутрішнього ринку України, тому необхідно зосереджувати увагу на можливості експорту. В той же час існують проблеми, які необхідно вирішити, щоб галузь могла продовжувати успішно розвиватись [42].

2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» (скорочена назва – ПрАТ «Вінницький ОЖК») було зареєстровано в Державному реєстрі підприємств та організацій України 12 березня 1996 року. Підприємство було засноване відповідно до рішення засновників про створення акціонерного товариства шляхом перетворення орендного підприємства «Вінницький олійножировий комбінат». Виробничий комплекс акціонерного товариства розташований на одній промисловій ділянці, що займає площу 20,8 гектари та розташований за адресою 21034, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Немирівське шосе, 26. Розмір статутного капіталу підприємства становить 78098500,00 грн.

В організаційній структурі Приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат» в 2020 році не було жодних змін.

Основним видом діяльності приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат» за КВЕД є 10.41 «Виробництво олії та тваринних жирів». Також підприємство займається іншими видами діяльності, такими як:

- 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів
- 20.11 Виробництво промислових газів
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 36.00 Забір, очищення та постачання води [45].

ПрАТ «Вінницький ОЖК» займається активною зовнішньоекономічною діяльністю, воно експортує приблизно 5% загальних світових обсягів соняшnikової олії. Підприємство спеціалізується на переробці соняшника та сої, займається виробництвом рослинних олій, жирів та майонезів, з яких близько 82% продукції експортується до таких країн, як Китай, Індія, Туреччина та до багатьох країн Європи [46].

В даний час ПрАТ «Вінницький ОЖК» є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні.

Приватне акціонерне товариство «Вінницький ОЖК» включає до свого складу такі цехи:

- олійноекстракційний завод з переробки насіння олійних культур;
- олійноекстракційний завод № 2 з переробки насіння олійних культур;
- гідрогенізаційний завод з виробництва нерафінованих саломасів та рафінованої дезодорованої олії;
- цех фасування продукції;
- дільниця гранулювання лушпиння;
- елеватор насіння;
- елеватор шроту;
- резервуари для зберігання олії;
- котельня.

Протягом всього періоду експлуатації відбувались реконструкції та технічна модернізація обладнання комбінату [46].

Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВОЖК» зображена на рисунку 2.3.

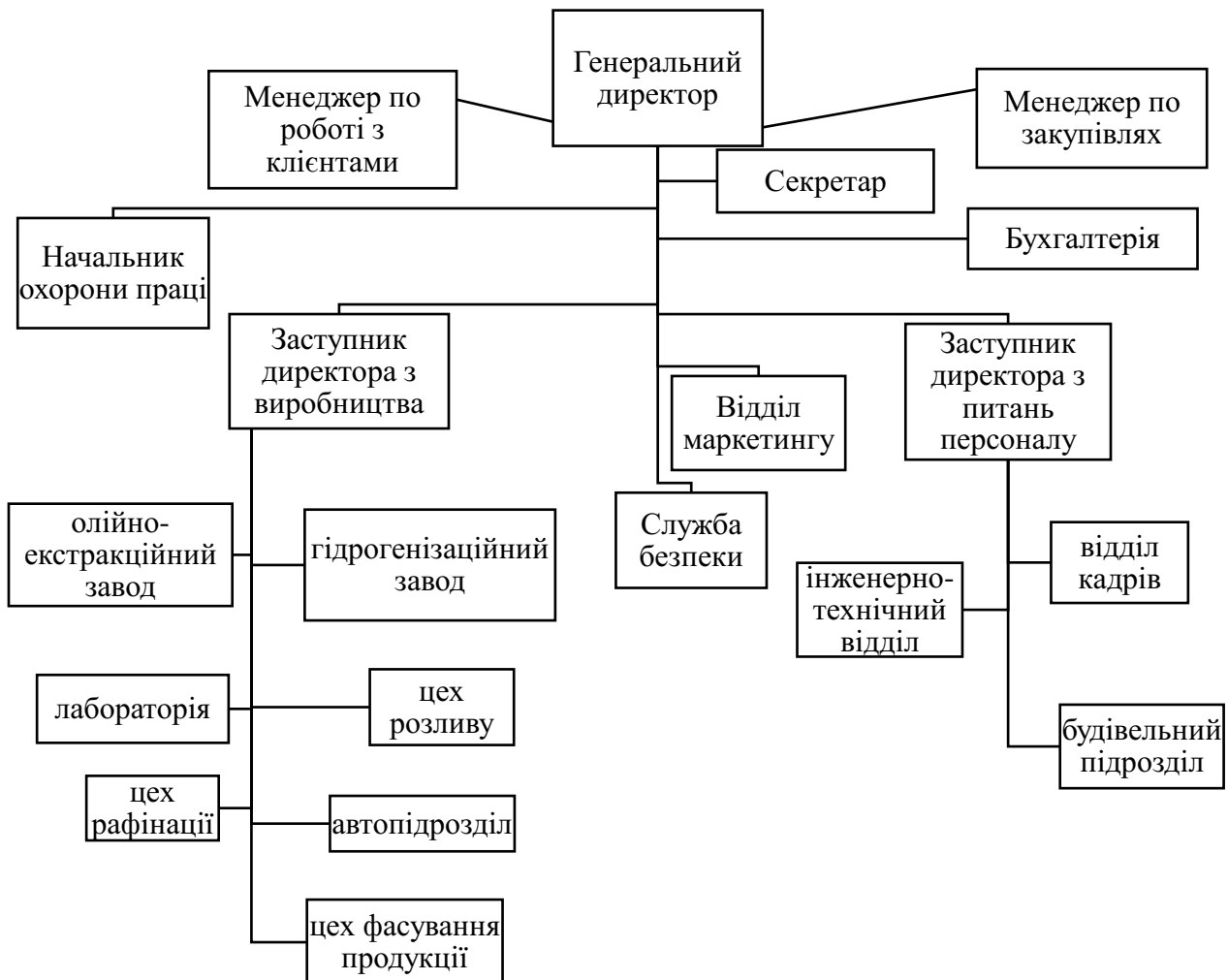


Рисунок 2.3 – Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВОЖК»

На ПрАТ «ВОЖК» організаційна структура лінійно-функціонального типу. Така організаційна структура особлива тим, що вся повнота влади лежить на лінійному керівнику, який очолює конкретний колектив. Під час вирішення певних питань та прийняття управлінських рішень, планів, програм тощо лінійному керівнику допомагає спеціально створений апарат, що складається з функціональних підрозділів, які очолюють фахівці конкретного напрямку роботи.

Ці функціональні структурні підрозділи підпорядковуються головному лінійному керівнику. Керівники окремих функціональних підрозділів здійснюють прийняті управлінські рішення за допомогою головного керівника або безпосередньо з допомогою відповідних керівників служб-виконавців. Отже, лінійно-функціональна структура складається зі спеціальних підрозділів при лінійних керівниках. Кількість працівників у кожному із структурних підрозділів може бути різною залежно від різних умов. Зокрема це залежить від виду відділу та його конкретної спеціалізації.

Як видно з рисунку 2.3, генеральний директор є лінійним керівником, якому підпорядковуються такі структурні підрозділи, як відділ маркетингу, бухгалтерія, служба безпеки, начальник охорони праці, заступник директора з виробництва, заступник директора з питань персоналу, менеджер по закупівлях, менеджер по роботі з клієнтами та секретар. Заступник директора з виробництва та заступник директора з питань персоналу також мають у підпорядкуванні певні підрозділи.

Пріоритетом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск конкурентоспроможної продукції, яка відповідає сучасним вимогам якості та безпеки.

Підприємство виготовляє широкий асортимент високоякісної продукції, що реалізується значній кількості споживачів. Асортимент продукції ПрАТ «Вінницький ОЖК» складає понад 60 найменувань. Фасована продукція підприємства виробляється під торговою маркою «Віолія».

Визначаючи потреби і очікування споживачів щодо високих показників якості та широкого асортименту продукції, ПрАТ «Вінницький ОЖК» постійно збільшує асортимент продукції та виробляє її як за дотриманням ДСТУ, так і за власними створеними Технічними умовами (ТУ).

На ПрАТ «Вінницький ОЖК» функціонує інтегрована система управління (ІСУ) якістю та безпечністю харчових продуктів, яка відповідає дійсним вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 22000:2007. Підприємство сертифіковане за системою екологічної сталості (ISCC). На всю свою харчову продукцію ПрАТ

«Вінницький ОЖК» має санітарно-гігієнічні висновки, продукція є сертифікованою, а саме підприємство провело добровільну сертифікацію.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» активно бере участь у громадському житті регіону та країни, проводить благодійні акції, за що неодноразово отримував подяки від керівних організацій України та Вінницької області [47].

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» входить до складу промислової групи ViOil. ПГ ViOil входить в ТОП-3 найбільших підприємств олійножирової галузі України. У 2018-2020 рр.

ПГ ViOil збільшила потужності переробки своїх підприємств до 1,1 млн т насіння олійних культур на рік. Сукупна ємність зберігання на елеваторах групи — до 200000 т насіння олійних [49].

ПГ ViOil є одним з лідерів в Україні з виробництва олії рослинної наливної. Завдяки сучасному мультикультурному обладнанню підприємство може переробляти звичайний і високоолеїновий соняшник, а також ріпак, сою та льон. Продукція заводів компанії відповідає всім стандартам якості країн Європейського Союзу та СНД, китайського CIQ, а також іншим світовим стандартам якості харчових продуктів.

Група ViOil отримала сертифікат екологічної стійкості та викидів парникових газів (ISCC), який дозволяє застосовувати нашу ріпакову олію для виробництва біопалива.

У компанії є власна залізнична гілка, а також парк залізничних та автомобільних цистерн. Завдяки ефективній логістичній інфраструктурі, а також вдалому географічному розташуванню заводів групи наша продукція добре відома споживачам з країн Європи, Азії, Південної та Північної Америки, Африки та Австралії [49].

В рамках ПГ ViOil виготовляються пелети, отримані шляхом гранулювання попередньо дробленого лушпиння соняшника. Вони використовуються в технічних цілях як тверде паливо в котельних та інших енергоустановках, та є доволі екологічним видом палива. Таким чином підприємство долучається до вирішення екологічних проблем.

Отже, ПрАТ «Вінницький ОЖК» займається виробництвом олій та тваринних жирів, маргаринів, промислових газів, здійснює діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами, оптову торгівлю молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, а також здійснює забір, очищення та постачання води.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» займається зовнішньоекономічною діяльністю та експортує велику кількість олії в різні країни. ПрАТ «Вінницький ОЖК» входить до великої промислової групи ViOil, завдяки чому має можливість залишатись конкурентоспроможним на ринку.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, за якої структурні підрозділи підпорядковуються одному лінійному керівнику.

2.3 Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, ініціативи і виконавчої дисципліни на кожному робочому місці.

Аналіз господарської діяльності підприємства є важливою складовою системи загального менеджменту підприємства. Регулярний економічний аналіз господарської діяльності є важливою умовою стабільності та ефективності підприємства.

За допомогою такого аналізу можна передбачити економічну ситуацію в різних умовах для досягнення кінцевої мети підприємства, а саме забезпечення стійкого наповнення ринку конкурентоспроможною та високоякісною продукцією та отримання максимального фінансового результату.

З допомогою аналізу господарської діяльності формуються стратегія і тактика розвитку підприємства, обґрунтовуються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їхнім виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, його структурних підрозділів і працівників.

При загальному аналізі господарської діяльності приділять увагу вивченню показників рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості тощо. Також важливо оцінити в динаміці фінансові результати та визначити, що саме впливає на прибуток підприємства.

У таблиці 2.3 відображені фінансові результати ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 роки, а також динаміка їх зміни у абсолютному та відсотковому вимірі (розраховано на основі даних з додатку В).

Як видно з таблиці 2.3, фінансові результати від основної операційної діяльності, від звичайної діяльності до оподаткування та фінансовий результат від господарської діяльності в 2020 році значно покращились, хоча в 2019 році мали тенденцію до зниження.

Зокрема фінансовий результат від основної операційної діяльності збільшився на 169,77%, що є позитивним явищем.

Можна спостерігати поступове зниження загальної власності майна: в 2019 році вона знизилась на 7,03%, а в 2020 – на 3,65%. Зменшення валюти балансу на кінець року свідчить про скорочення підприємством обсягів його господарської діяльності.

Залучений капітал також має тенденцію до зниження: в 2019 році він знизився на 13,05%, а в 2020 році – на 2,98%.

Також можна спостерігати зниження дебіторської заборгованості: в 2019 році вона знизилась на 52,64%, а в 2020 ще на 38,07%.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2020 роки

Показник	Значення, тис. грн			Зміна значень 2019-2018		Зміна значень 2020-2019	
	2018	2019	2020	абсолютна зміна, тис. грн	темп приросту, %	абсолютна зміна, тис. грн	темп приросту, %
Фінансовий результат від основної операційної діяльності	105423	71814	193734	-33609	-31,88	121920	169,77
Фінансовий результат від іншої основної операційної діяльності	-67977	-191424	-39960	-123447	181,60	151464	-79,12
Фінансовий результат від операційної діяльності	-78067	-119610	19572	-41543	53,21	139182	-116,36
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-111535	-89434	-113725	22101	-19,82	-24291	27,16
Фінансовий результат від господарської діяльності	-97084	-78653	-100156	18431	-18,98	-21503	27,34
Загальна власність майна	4373125	4065656	3917226	-307469	-7,03	-148430	-3,65
Власний капітал	2630573	2550580	2447373	-79993	-3,04	-103207	-4,05
Залучений капітал	1742552	1515076	1469853	-227476	-13,05	-45223	-2,98
Дебіторська заборгованість	426796	202115	125176	-224681	-52,64	-76939	-38,07

Одним з основних показників ефективності господарської діяльності є чистий прибуток. На чистий прибуток впливають два основних фактори першого рівня:

- чистий дохід від реалізації продукції;

- чиста рентабельність підприємства.

Для отримання більш точної інформації з такого факторного аналізу використовуються багатофакторні моделі. Для аналізу чистого прибутку підприємства використовується чотирифакторна мультиплікативна модель. Для побудови даної моделі використовуються чинники другого порядку, до яких належать наступні показники:

- власний капітал підприємства;
- коефіцієнт оборотності активів;
- мультиплікатор власного капіталу;
- чиста рентабельність.

Модель залежності чистого прибутку від наведених вище факторів має такий вигляд [48, с. 35]:

$$\Pi = BK \times K_{об_{oa}} \times M_k \times P_{чиста}, \quad (2.1)$$

де Π – прибуток, BK – власний капітал, $K_{об_{oa}}$ – коефіцієнт оборотності активів, M_k – мультиплікатор власного капіталу, $P_{чиста}$ – чиста рентабельність.

Перераховані вище фактори можуть по-різному впливати на суму валового прибутку підприємства, тобто вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Зв'язок між факторами впливу та результативним показником у моделі, наведеній вище, є функціональним, тому факторний аналіз чистого прибутку на її основі можна провести за методом ланцюгових підстановок. Всі показники, які необхідні для здійснення факторного аналізу чистого прибутку, та результати факторного аналізу узагальнені в таблиці 2.4 (розраховано на основі даних з додатку В)

За формулою 2.1 розрахуємо вплив факторів на прибуток. Результати відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.4 – Факторний аналіз чистого прибутку на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.

Період	Методика розрахунку	2020	2019	2018	Різниця 2020/2019	Різниця 2019/2018
Прибуток, тис. грн	Ф.2 Р.2355	-100156	-78653	-97084	-21503	18431
Власний капітал, тис. грн	Ф.1 Р.1495	2447373	2550580	2630573	-103207	-79993
Коефіцієнт оборотності	$\frac{\text{Ф. 2 Р. 2000}}{\text{Ф. 1 Р. 1095} + \text{Р. 1195}}$	0,49	0,43	0,58	0,06	-0,15
Мультиплікатор власного капіталу	$\frac{\text{Ф. 1 Р. 1095} + \text{Р. 1195}}{\text{Ф. 1 Р. 1495}}$	1,60	1,59	1,66	0,01	-0,07
Чиста рентабельність	$\frac{\text{Ф. 2 Р. 2355}}{\text{Ф. 2 Р. 2000}}$	-0,0523	-0,0446	-0,0382	-0,0077	-0,0064
Зміна прибутку, тис. грн	Ф.2 Р.2355(зв.рік) - Ф.2 Р.2355 (б.рік)	-21503	18431	-	-	-

Таблиця 2.5 – Результати факторного аналізу

Зміна прибутку в залежності від зміни: (тис. грн)		
Період	2018-2019	2019-2020
Власного капіталу	2466,77	4223,63
Коефіцієнта оборотності	27647,82	-11861,91
Мультиплікатора ВК	4668,01	-380,57
Рентабельності	-16351,59	-13531,96
Сума	18431,00	-21550,81

За результатами факторного аналізу прибутку, що узагальнений в таблицях 2.4 і 2.5, можна зробити висновок, що в 2019 році прибуток підприємства збільшився на 18431 тис. грн, хоча все ще залишається від'ємним, тобто збиток підприємства зменшився. Це позитивна зміна в діяльності підприємства. В 2020 році можна спостерігати зниження прибутку на 21503 тис. грн.

Зменшення власного капіталу на 79993 тис. грн в 2019 році збільшило зміну прибутку на 2466,77 тис. грн. В 2020 році зниження власного капіталу на 103207 тис. грн. вплинуло на зміну прибутку на 4223,63 тис. грн.

Зниження коефіцієнта оборотності в 2019 році на 0,1477 спричинило збільшення прибутку на 27647,82 тис. грн. В 2020 році коефіцієнт оборотності збільшився на 0,06 і це призвело до зниження прибутку на 11861,91 тис. грн.

Зменшення мультиплікатора власного капіталу в 2019 році на 0,0684 спричинило збільшення прибутку на 4668,01 тис. грн. В 2020 році мультиплікатор власного капіталу збільшився на 0,01 і це призвело до зниження прибутку на 380,57 тис. грн.

Єдиним фактором, що здійснює негативний вплив на чистий прибуток в 2019 році є зменшення рентабельності на 0,0064, що дає резерв для збільшення прибутку на 16351,59 тис. грн. В 2020 році чиста рентабельність також є негативним фактором: вона знизилась на 0,0077 і дає резерв для збільшення прибутку на 13531,96 тис. грн.

Отже, для підвищення прибутку ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» необхідно покращувати рентабельність діяльності, а також покращувати свою фінансову стійкість.

Фінансовий стан підприємства з точки зору короткострокової перспективи оцінюється за допомогою показників ліквідності, які в цілому характеризують здатність підприємства вчасно та в повному обсязі виконати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями.

Під ліквідністю підприємства розуміється наявність в цього підприємства оборотних засобів, яких буде теоретично достатньо для погашення існуючих короткострокових зобов'язань. Ліквідність підприємства визначається мірою покриття зобов'язань його активами, строк для перетворення яких у грошові ресурси відповідає строку погашення зобов'язань. [48, с. 43].

Ліквідність характеризують за допомогою таких показників як коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності [48, с. 44-45].

У таблиці 2.6 наведені розраховані показники ліквідності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 роки та зміна їх значень, що розраховано на основі додатку В.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020

Показник ліквідності	Методика розрахунку	Значення			Зміна значень 2018-2019		Зміна значень 2019-2020	
		2018	2019	2020	Абсолютна зміна	Темп приросту, %	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	$\frac{\Phi.1 \text{ P.1195}}{\Phi.1 \text{ P.1695}}$	0,723	0,446	0,473	-0,278	-38,41	0,027	6,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\Phi.1 \text{ P.1195} - \Phi.1 \text{ P.1100}}{\Phi.1 \text{ P.1695}}$	0,362	0,247	0,191	-0,115	-31,85	-0,056	-22,66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\Phi.1 \text{ P.1160} + \Phi.1 \text{ P.1165}}{\Phi.1 \text{ P.1695}}$	0,057	0,044	0,008	-0,013	-23,45	-0,035	-80,59

Як видно з таблиці 2.6, всі показники ліквідності в 2019 році знизились порівняно з 2018 роком. В 2020 році спостерігається зростання коефіцієнта покриття на 6,16% порівняно з 2019 роком.

Коефіцієнт покриття і в 2018, і в 2019, і в 2020 роках менше 1, що свідчить про неліквідність балансу. Коефіцієнт покриття показує, що в 2018 році 0,723 грошових одиниць оборотних активів припадало на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. В 2019 році цей показник становить 0,446 грошових одиниць оборотних активів на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття в 2019 році зменшився на 38,41%, що вказує на погіршення стану ліквідності. В 2020 році коефіцієнт покриття зростає до 0,473 грошових одиниць оборотних активів на одну грошову одиницю поточних зобов'язань, що краще, ніж в 2019 році, але все одно є негативним явищем для підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в нормі має знаходитись в межах 0,5-1. Протягом усіх проаналізованих періодів цей показник менше нормативного значення і має тенденцію до зниження. В 2019 році цей показник знизився на 31,85% порівняно з 2018 роком. В 2020 році цей показник знизився ще на 22,66% порівняно з 2019 роком. Це свідчить про те, що оборотні активи в грошах не готові до платежу й розрахунків негайно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства розраховуватись за поточними зобов'язаннями абсолютно ліквідними активами і теоретично має становити більше 0,2. Протягом 2018-2020 років цей показник менше нормативного значення і має тенденцію до зниження. В 2019 році він знизився на 23,45% порівняно з 2018 роком. Це більшою мірою спричинено зменшенням грошових коштів в 2019 році. В 2020 році коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 80,59% порівняно з 2019 роком. Це є дуже негативним явищем для підприємства.

Отже, зниження ліквідності призводить до зниження довіри кредиторів до підприємства. У разі виникнення системної кризи ліквідності підприємство може бути оголошене банкрутом, тому необхідно підвищувати ліквідність.

Ще одним важливим показником діяльності підприємства є рентабельність.

Рентабельність – це якісний показник, який характеризує рівень віддачі витрат у процесі виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг. Рентабельність дає уявлення про достатність чи недостатність прибутку порівняно з іншими окремими величинами, які здійснюють вплив на виробництво, реалізацію і на фінансово-господарську діяльність підприємства загалом. Показник рентабельності показує, скільки копійок прибутку отримує підприємство в розрахунку на одну гривню витрат його господарської діяльності [48, с. 72].

Основні показники рентабельності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» розраховані за даними додатку В та згруповані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2020 рр.

Показник	Методика розрахунку	Значення %			Зміна 2018-2019		Зміна 2019-2020	
		2018	2019	2020	Абсолютна	Темп приросту, %	Абсолютна	Темп приросту, %
Рентабельність операційної діяльності	$P.2195 / (P.2050 + P.2130 + P.2150 + P.2180) \times 100\%$	-2,910	-6,190	-0,997	-3,280	-112,520	5,193	520,640
Рентабельність звичайної діяльності	$P.2195 / (P.2050 + P.2130 + P.2150 + P.2180 + P.2250 + P.2270) \times 100\%$	-4,000	-4,420	-0,901	-0,420	-10,500	3,519	390,436
Рентабельність господарської діяльності	$P.2355 / (P.2050 + P.2130 + P.2150 + P.2180 + P.2250 + P.2270) \times 100\%$	-3,480	-3,890	4,612	-0,410	-11,650	8,502	184,347
Рентабельність активів	$P.2295 / (P.1095 + P.1195) \times 100\%$	-2,550	-2,200	-2,903	0,350	13,750	-0,703	-24,222
Рентабельність власного капіталу	$P.2295 / P.1495 \times 100\%$	-3,690	-3,080	-0,046	0,610	16,440	3,034	6528,19
Рентабельність залученого капіталу	$P.2295 / (P.1595 + P.1695) \times 100\%$	-5,570	-5,190	-7,737	0,380	6,820	-2,547	-49,078
Рентабельність реалізованої продукції	$P.2095 / (P.2050 + P.2130 + P.2150) \times 100\%$	4,130	3,960	6,126	-0,180	-4,250	2,166	54,708
Чиста рентабельність реалізації	$P.2355 / P.2000 \times 100\%$	-3,820	-4,460	-5,228	-0,640	-16,840	-0,768	-14,687
Рентабельність продажу	$P.2195 / P.2000 \times 100\%$	-4,390	-5,070	1,022	-0,690	-15,640	6,092	596,285

Як видно з таблиці 2.7, за три проаналізовані роки майже всі показники рентабельності мають від'ємне значення. В 2018 і 2019 роках позитивним є лише значення рентабельності реалізованої продукції. В 2020 році спостерігається

покращення рентабельності загалом, зокрема показники рентабельності господарської діяльності, реалізованої продукції та продажу є додатними.

Рентабельність операційної діяльності показує, скільки отримано прибутку від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат. Отже, в 2018 році від операційної діяльності з однієї гривні операційних витрат було отримано 2,91 грн збитку, а в 2019 році – 6,19 грн збитку. Рентабельність операційної діяльності в 2019 році зменшилась на 112,52%. В 2020 році рентабельність операційної діяльності становила -0,997, що вказує на зростання, але все ще не є позитивним значенням, адже з однієї гривні операційних витрат було отримано 0,99 грн збитку. Загалом у порівнянні з 2019 роком у 2020 році рентабельність операційної діяльності зросла на 520,64%.

Рентабельність звичайної діяльності показує, скільки отримано прибутку від звичайної діяльності на одну гривню звичайних витрат. В 2019 році від звичайної діяльності на одну гривню звичайних витрат було отримано 4 грн збитку, а в попередньому році – 4,42 грн. В 2019 році рентабельність звичайної діяльності зменшилась на 10,5%. В 2020 році рентабельність звичайної діяльності зросла 390,436% і становить 0,90 грн збитку на одну гривню звичайних витрат.

Рентабельність господарської діяльності показує, скільки отримано прибутку від господарської діяльності з однієї гривні загальних витрат. В 2018 році з однієї гривні загальних витрат було отримано 3,48 грн збитку, а в 2019 – 3,89 грн збитку. Рентабельність господарської діяльності в 2019 році знизилась на 11,65%. В 2020 році рентабельність господарської діяльності зросла на 184,347% і перейшла в позитивне значення, тобто в 2020 році з однієї гривні загальних витрат було отримано 4,612 грн прибутку. Це є позитивною зміною в рентабельності підприємства.

Рентабельність активів характеризує величину отриманого прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства. В 2018 році прибутку в розрахунку на одну гривню активів підприємства було отримано 2,55 грн збитку, а в 2017 – 2,20 грн. Загалом рентабельність активів в 2019 році зросла на 13,75%.

В 2020 році рентабельність активів знизилась на 24,22% і вказує на те, що в розрахунку на одну гривню активів підприємства було отримано 2,99 грн збитку.

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку (збитку), отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства. В 2018 році на одну гривню власного капіталу підприємства було отримано 3,69 грн збитку, а в 2019 році – 3,08 грн збитку. Загалом в 2019 році рентабельність власного капіталу зросла на 16,44%. В 2020 році рентабельність власного капіталу значно зросла, хоч і залишається від'ємною: на одну гривню власного капіталу підприємства було отримано 0,046 грн збитку.

Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку на одну гривню залученого капіталу. В 2018 році на одну гривню залученого капіталу було 5,57 грн збитку, а в 2019 році – 5,19 грн збитку. Загалом рентабельність залученого капіталу в 2019 році збільшилась на 6,82%. В 2020 році рентабельність залученого капіталу знизилась на 49,078%: на одну гривню залученого капіталу припадає 7,73 грн збитку

Рентабельність реалізованої продукції також знизилась в 2019 році на 4,25%. Цей показник свідчить про те, що в 2018 році підприємство отримувало 4,13 грн валового прибутку в розрахунку на одну гривню витрат, понесених при формуванні собівартості продукції, а в 2019 році – лише 3,96 грн. Це є негативним явищем на підприємстві. В 2020 році рентабельність реалізованої продукції зросла на 54,708%: в цьому році підприємство отримувало 6,12 грн валового прибутку в розрахунку на одну гривню витрат, понесених при формуванні собівартості продукції.

Чиста рентабельність реалізації показує величину чистого прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції. В 2018 році в кожній гривні від продажу продукції було 3,82 грн чистого збитку, а в 2019 році – 4,46 грн чистого збитку. Чиста рентабельність реалізації знизилась на 16,84%. В 2020 році чиста рентабельність реалізації вказує, що в кожній гривні від продажу продукції було 5,22 грн чистого збитку. Показник знизився на 14,687% порівняно з попереднім роком.

Рентабельність продажу показує величину прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг. В 2018 році в кожній гривні від продажу продукції було 4,39 грн збитку, а в 2019 році – 5,07 грн збитку. Рентабельність продажу в 2019 році знизилась на 15,64%. В 2020 році рентабельність продажу перейшла в позитивне значення: в кожній гривні від продажу продукції було 1,022 грн прибутку.

В більшості випадків можна спостерігати зниження рентабельності, але в 2020 році деякі показники мають тенденцію до покращення. Негативні показники рентабельності пов'язані зі значним зниженням фінансового результату та чистого прибутку.

Отже, в підрозділі 2.3 було проаналізовано фінансовий стан ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», а саме проаналізовано фінансові результати, проведено факторний аналіз прибутку, проаналізовані показники рентабельності та ліквідності підприємства. Загалом фінансові результати ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» знизились. На прибуток підприємства найбільшою мірою впливає рентабельність, яка має тенденцію до зниження. Ліквідність підприємства також знизилась.

2.4 Аналіз ефективності системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Мотивація персоналу має вагомe значення для ефективної діяльності підприємства. Формування ефективної мотиваційної системи підприємства передбачає визначення потреб усіх працівників, створення умов для задоволення цих потреб, встановлення досяжних завдань, забезпечення контролю за рівнем професійної і громадської активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці.

Від того, як розуміє той чи інший працівник підприємства свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, має значення його ставлення до праці. Мотивація загалом являє собою процес спонукання, стимулювання себе чи інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації

Дослідження і аналіз засобів мотиваційного впливу на персонал підприємства слід проводити за двома напрямками: по-перше, слід проаналізувати системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства, по-друге, визначити вплив організаційних і соціальних складових мотиваційної системи підприємства на спонукання до ефективної праці персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» полягає в досягненні стратегічних цілей та місії підприємства, тому вона орієнтована на високі результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. В сучасних ринкових умовах до кадрової політики будь-якого підприємства висувуються високі вимоги, адже вона повинна бути практичною, гнучкою та здатною до адаптації.

Кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» ставить за мету забезпечення балансу між економічною та соціальною складовими використання людських ресурсів, своєчасне забезпечення структурних підрозділів підприємства працівниками високої кваліфікації, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу кожного працівника, задоволення соціально-економічних потреб працівників, формування єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації персоналу та професійного і особистого розвитку працівників підприємства.

Персонал є дуже важливим і найскладнішим видом ресурсів, які використовує ПрАТ «Вінницький ОЖК» у своїй діяльності. Ефективність господарської діяльності підприємства залежить від ефективності праці працівників, їхньої вмотивованості та загальної системи управління персоналом. Для досягнення підвищення продуктивності у виконанні працівниками своїх

професійних обов'язків необхідно правильно підходити до менеджменту персоналу, створювати комфортні умови праці та ефективний мотиваційний механізм. Саме тому, ПрАТ «Вінницький ОЖК» реалізує свій потенціал до економічного зростання за умов ефективної мотивації праці персоналу та її вдосконалення.

Підприємство ПрАТ «Вінницький ОЖК» розробляє і впроваджує різноманітні матеріальні та нематеріальні пільги та соціальні гарантії, контроль за виконанням яких покладено на профспілковий комітет ПрАТ «Вінницький ОЖК», що має повноваження, визначені законодавством та статутами профспілок [47].

Одним з ключових факторів матеріальної мотивації працівників є система оплати праці. На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» застосовується відрядно-преміальна система оплати праці. За такої системи оплати праці працівник отримує основну заробітну плату та премію за досягнення кількісних і якісних показників. Розмір премії встановлюється керівництвом за згодою профспілки у відсотках до тарифного заробітку, визначеного за відрядними розцінками. Така система оплати праці є характерною для більшості олійножирових підприємств України.

На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» існує система винагород, яка задовольняє як матеріальні, так і нематеріальні потреби персоналу, що безпосередньо підвищує продуктивність праці, а тому впливає на загальний стан справ на підприємстві.

На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» існує Профспілковий комітет, який представляє права та інтереси працівників з роботодавцем. Він забезпечує проведення культурно-масової роботи серед співробітників та їхніх родин, організовує проведення традиційних свят у трудовому колективі, організовує туристичні подорожі для персоналу по Україні. Профспілковий комітет бере участь в проведенні конкурсу «Найкращого підрозділу та найкращого працівника». Підприємство щорічно організовує оздоровлення дітей

своїх співробітників в період канікул в оздоровчих таборах та санаторіях в межах профбюджету згідно з заявами батьків.

Основними принципами комплексного підходу взаємодії з працівниками організації є повага до прав людини, гарантія права на інформаційне забезпечення, створюючи умови для оптимального використання кадрового потенціалу, створення і закріплення єдиної корпоративної культури. Для цього проводяться відповідні консультації, актуальна інформація розміщується на сайті ПрАТ «Вінницький ОЖК» тощо [47].

При оцінці системи мотивації персоналу важливо оцінити загальні показники трудової діяльності на підприємстві. Такими показниками є чисельність працівників, заробітна плата, фонд оплати праці, коефіцієнт плинності кадрів та їх зміна в динаміці.

Наведені показники відображені в таблиці 2.8, що складена на основі даних додатку В.

Таблиця 2.8 – Основні показники трудової діяльності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в 2018-2020 роках

Показник	2018	2019	2020	2018-2019		2019-2020	
				Зміни в %	Абсолютне відхилення	Зміни в %	Абсолютне відхилення
Середньооблікова чисельність працівників	881	845	794	-4,09	-36	-6,04	-51
Середньомісячна зарплата, грн	9813,04	11914,93	12704,22	21,42	2101,89	6,62	789,29
Фонд оплати праці, тис. грн.	103743,5	120817,4	121045,8	16,46	17073,9	0,19	228,4
Кількість звільнених працівників	14	36	51	157,14	22	41,67	15
Коефіцієнт плинності кадрів	1,59	4,26	6,42	168,10	2,67	50,78	2,16

Як видно з таблиці 2.8, в 2019 році кількість працівників зменшилась на 36 осіб, при цьому зросла середньомісячна заробітна плата на 2101,89 грн, що складає 21,42%. Ця зміна спричинена збільшенням фонду оплати праці на 16,46% та зменшенням працівників. В 2020 році кількість працівників зменшилась ще на 51 особу. При цьому в 2020 році середня заробітна плата зросла на 789,29 грн, що становить 6,62%

Фонд оплати праці в 2019 році зріс на 16,46%. Також значно збільшилась кількість звільнених працівників – на 22 особи, що становить 157,14%. В 2020 році фонд оплати праці зріс всього на 0,19%. При цьому кількість звільнених працівників збільшилась на 41,67%.

В 2019 році коефіцієнт плинності кадрів зріс на 168,1%. В 2020 році коефіцієнт плинності кадрів збільшився ще на 50,78%., що є негативним, адже надмірна плинність кадрів говорить про проблеми всередині підприємства, які призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу. Також це свідчить про незадоволення працівників.

На рисунку 2.4 видно зростання коефіцієнта плинності кадрів.

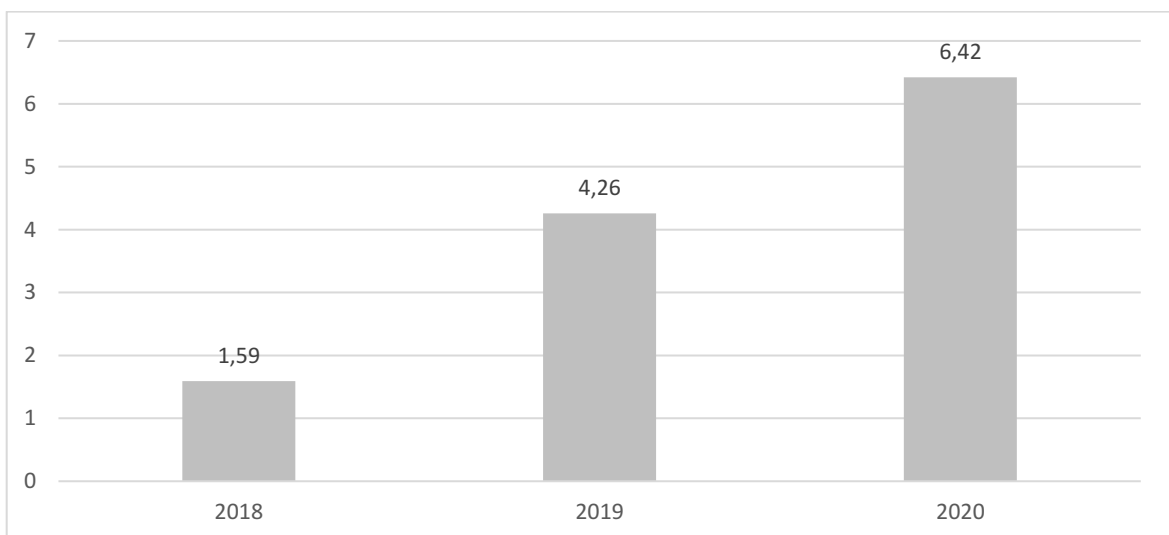


Рисунок 2.4 – Зростання коефіцієнта плинності кадрів

Причинами плинності кадрів може бути незадоволення заробітною платою, умовами та організацією праці, невирішеність соціальних проблем,

відсутності умов для відпочинку, неповажне ставлення з боку керівництва, не виправдалися домаганнях, нестійкості службового становища і неможливості зробити кар'єру.

Таким чином, плинність кадрів пов'язана не тільки з соціальною та побутовою невлаштованістю, але і зі складнощами самореалізації або самоствердження.

Мотивацію працівників можна певною мірою оцінити завдяки оцінці продуктивності праці. За формулою 1.2 можна розрахувати продуктивність праці як відношення вартості виготовленої продукції до кількості працівників (на основі даних про обсяг виробництва, додаток Д)

$$\text{ПП}_{2018} = \frac{1820580,5}{881} = 2066,493 \text{ тис. грн/чол}$$

$$\text{ПП}_{2019} = \frac{1773250,5}{845} = 2098,521 \text{ тис. грн/чол}$$

$$\text{ПП}_{2020} = \frac{1678376,80}{794} = 2113,824 \text{ тис. грн/чол}$$

Як видно з розрахунків, в 2018 році на одного працівника припадало 2066,493 тис. грн. виготовленої продукції, а в 2019 році – 2098,521 тис. грн на працівника. Можна побачити, що в 2019 році продуктивність праці зросла на 32,028 тис. грн/чол. (2098,521-2066,493), що становить 1,55%, за рахунок зменшення вартості виготовленої продукції та зменшення кількості працівників. В 2020 році на одного працівника припадало 2113,824 тис. грн виготовленої продукції. Скоріш за все це спричинено зниженням кількості працівників, адже кількість виготовленої продукції також знизилась.

При оцінюванні системи мотивації доцільно визначити ефективність витрат на персонал. Загальна ефективність витрат на персонал визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на персонал за формулою 1.3:

$$E_{\text{вп}2018} = \frac{2541681}{126256} = 20,13 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{вп}2019} = \frac{1762329}{150410} = 11,71 \text{ грн.}$$

$$E_{\text{вп}2020} = \frac{1\,915\,837}{139864} = 13,69 \text{ грн.}$$

У 2019 році спостерігається зменшення ефективності витрат на персонал порівняно з попереднім роком. В 2018 році цей показник становить 20,13 грн тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу, принесла підприємству 20,13 грн. чистого доходу. У 2019 році цей показник знизився і становить 11,71 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 11,71 грн. чистого доходу. В 2020 році ефективність витрат на персонал збільшилась до 13,69 грн, але все ще нижча, ніж у 2018 році.

Отже, аналіз ефективності витрат на персонал ПрАТ «Вінницький ОЖК» показав, що витрати на персонал є недоцільними, підприємство отримує дохід, що є результатом ефективної роботи працівників, але при цьому не потрібно збільшувати витрати на персонал, адже це призводить до зниження ефективності цих витрат.

Для оцінки системи мотивації необхідно детально проаналізувати такі елементи системи управління персоналом, як атестація, визначення потреб працівників, морально-психологічний клімат, заробітна плата та премії, мотиваційний соціальний пакет та всі складові цих елементів за схемою, зображеною на рисунку 1.11. (рис. 2.5).

Як видно з рисунку 2.5, необхідно покращувати мотивацію працівників та їхню задоволеність працею. Також доцільно приділити увагу морально-психологічному клімату і не покладати всі питання на менеджерів.

Можливо переглянути рівень заробітної плати та премій, а також пільги та компенсації.

Одним із найперших кроків до ефективної мотивації персоналу є процес адаптації працівників після прийому на роботу. Адаптація передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним

рольової поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості [29].

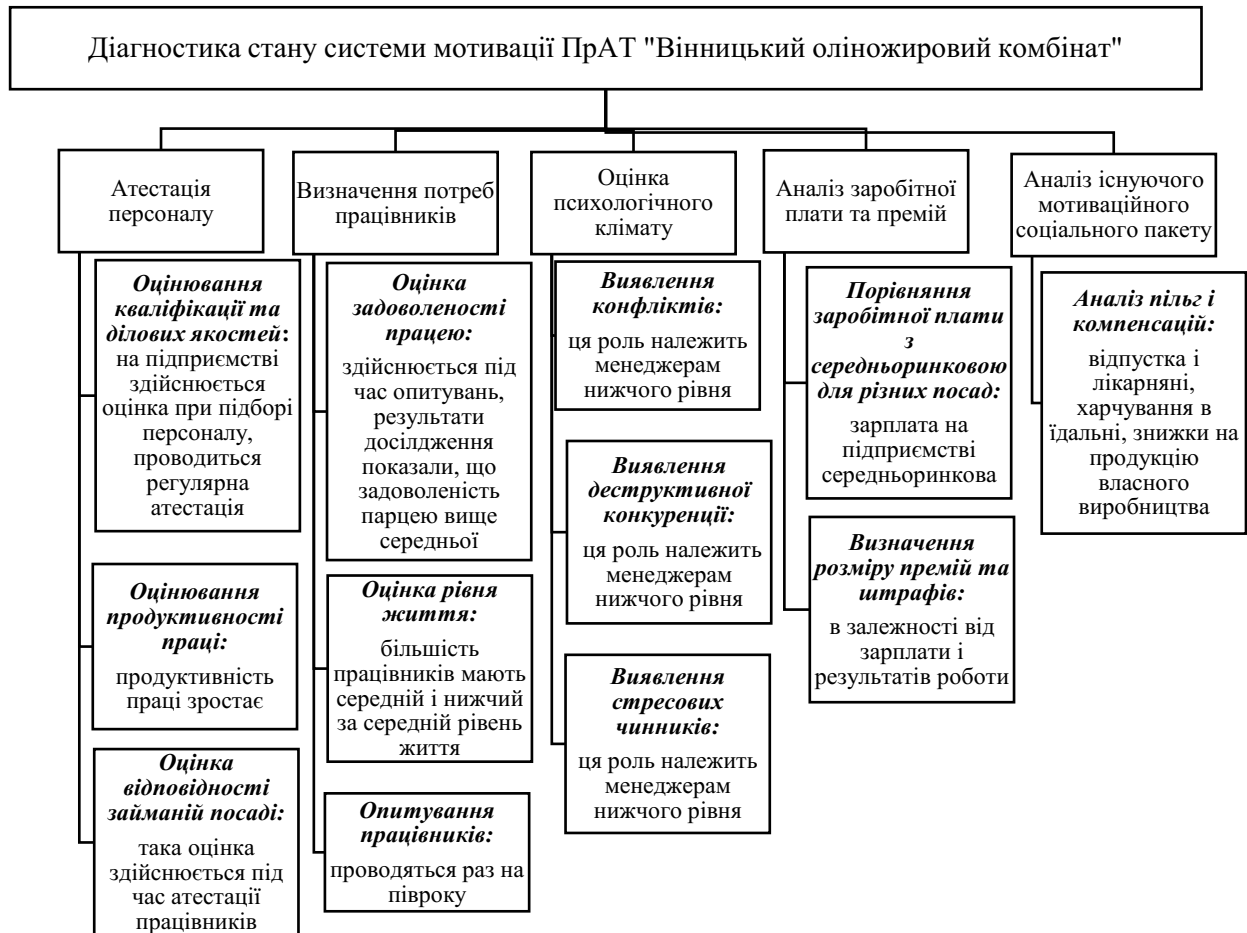


Рисунок 2.5 – Діагностика системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» для надання допомоги новим співробітникам у набутті професійних навичок, прискорення процесу їх професійної адаптації до умов трудової діяльності, розвитку здібностей самостійно й якісно виконувати свої посадові обов'язки розроблено Положення про адаптацію. Для швидкого й ефективного входження нового співробітника в робоче оточення дирекція з персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в перший день представляє його колегам, надає путівник нового співробітника і протягом кількох тижнів улаштовує зустрічі з представниками

різних відділів, які знайомлять нового працівника з різними напрямками роботи, правилами і процедурами. Отже, на досліджуваному підприємстві проводяться заходи щодо адаптації персоналу, але процес їх проведення, терміни й обсяг не регламентовані. Постає питання про необхідність розроблення програми адаптації, яка б регламентувала етапи, терміни, заходи та методи адаптації в організації.

Щоб визначити стан мотивації працівників та ефективність системи мотивації, необхідно оцінити мотиваційний потенціал працівників підприємства. Для визначення мотиваційного потенціалу необхідно оцінити фактори мотивації працівників за методом, описаним у розділі 1.3 (таблиця 1.7).

Для визначення мотиваційного потенціалу підприємства було проведено опитування працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» (додаток Е).

На рисунку 2.6 зображені результати опитування 50 працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» по дванадцятьом мотиваційним факторам. Працівникам пропонувалось оцінити значущість та задоволеність існуючим станом по кожному фактору по десятибальній шкалі.

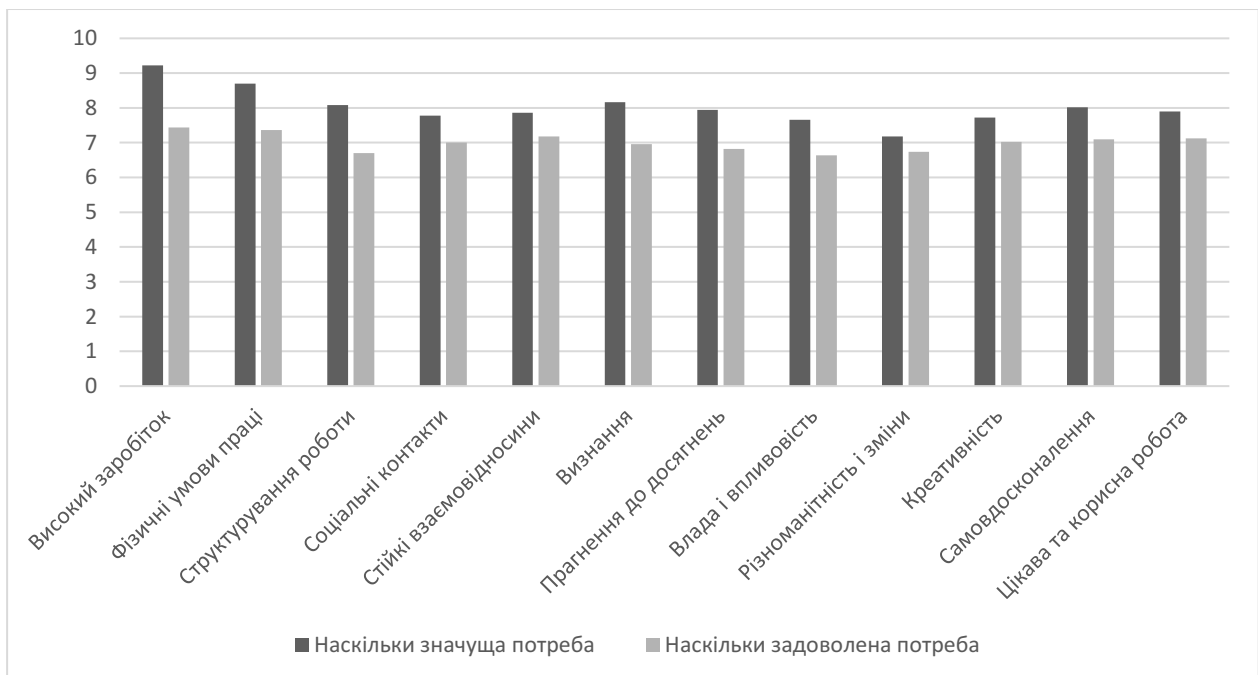


Рисунок 2.6 – Зведені результати опитування працівників щодо мотивації

Як видно з рисунку 2.6, всі мотиваційні фактори не задоволені настільки, наскільки вони є важливими для працівників. Це свідчить про те, що є необхідність покращувати систему мотивації.

У таблиці 2.9 методом розрахунку середнього арифметичного зведені мотиваційні потенціали всіх опитуваних працівників.

За формулою 1.4 розраховано мотиваційний потенціал підприємства.

Таблиця 2.9 – Мотиваційний потенціал кожного опитуваного працівника
ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

№ працівника	МП працівника	№ працівника	МП працівника	№ працівника	МП працівника	№ працівника	МП працівника
1	7,33	14	7,58	27	8,46	39	6,88
2	7,33	15	7,17	28	7,08	40	7,46
3	7,17	16	6,38	29	7,33	41	7,46
4	8,17	17	6,63	30	8,33	42	7,79
5	7,42	18	6,38	31	8,08	43	8,25
6	7,04	19	6,88	32	7,50	44	6,96
7	6,83	20	8,29	33	8,54	45	7,92
8	7,04	21	6,58	34	7,96	46	7,38
9	9,67	22	7,38	35	7,54	47	8,00
10	7,08	23	8,71	36	7,38	48	8,42
11	7,46	24	7,88	37	7,92	49	7,13
12	8,17	25	6,33	38	7,21	50	7,88
13	6,67	26	7,25				
Мотиваційний потенціал підприємства:					7,51		

Отже, загальний мотиваційний потенціал підприємства становить 7,51. За шкалою оцінки мотиваційного потенціалу (рис. 1.12) можна зробити висновок, що потреби працівників більше задоволені, ніж незадоволені. При цьому все ще залишається необхідність підвищувати мотиваційний потенціал, щоб досягти вищого рівня мотивації і підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок ефективності і продуктивності праці.

За результатами опитування (додаток Е) можна зробити висновок, що найбільш значущим фактором мотивації для працівників є матеріальні винагороди.

На рисунку 2.7 зображено результати оцінки важливості для працівників рівня заробітної плати та інших матеріальних винагород.

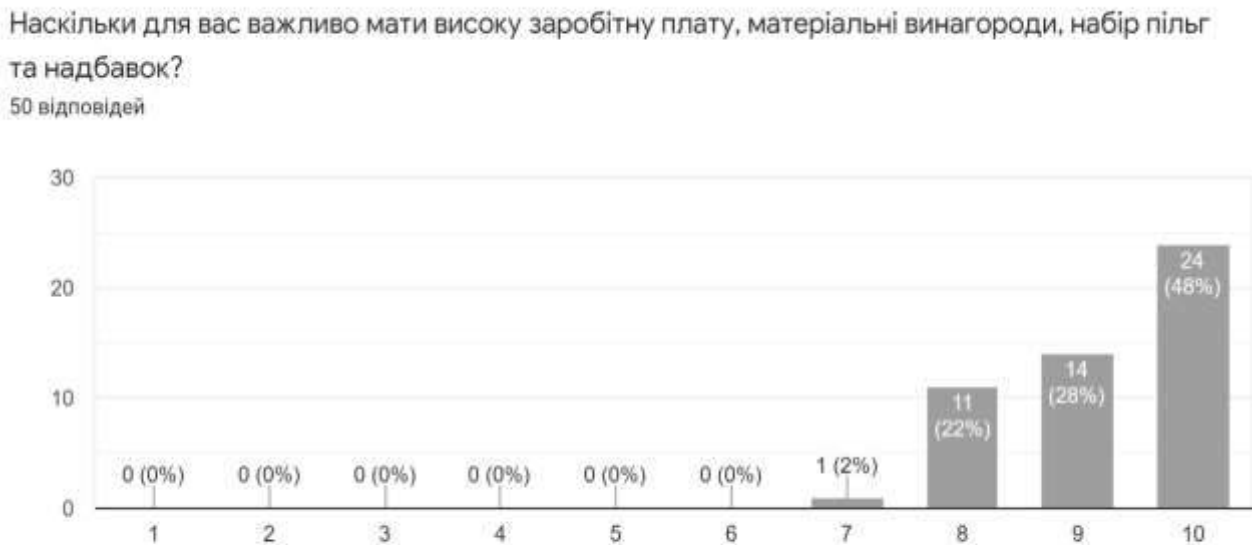


Рисунок 2.7 – Значущість матеріальних винагород для працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Як видно з рисунку 2.7, майже для половини працівників (48%) матеріальні винагороди є найбільш значущим мотиватором. Загалом для більшості працівників матеріальні винагороди є дуже важливим фактором мотивації.

На рисунку 2.8 відображено рівень задоволення працівників матеріальними винагородами.

Як видно з рисунку 2.8, рівень задоволення працівників матеріальними винагородами середній, тому потрібно задумуватись про матеріальну мотивацію.

Наскільки ви задоволені заробітною платою, матеріальними винагородами, набором пільг та надбавок?

50 відповідей

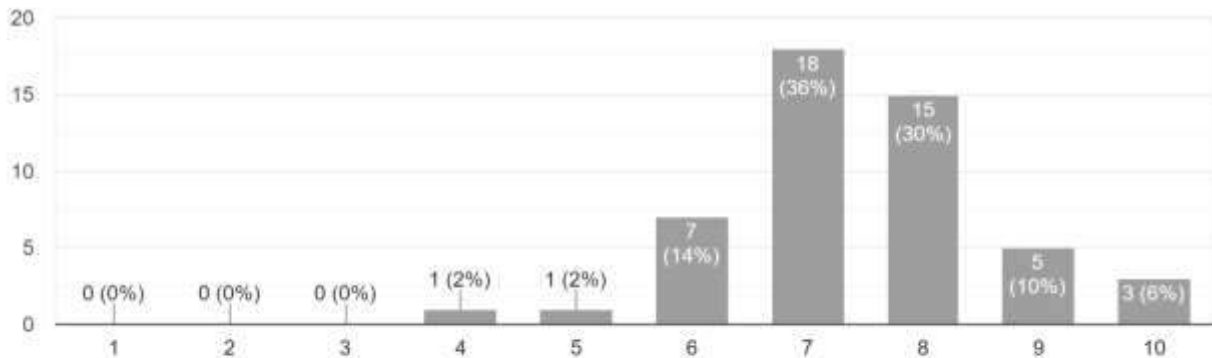


Рисунок 2.8 – Задоволеність працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат матеріальними винагородами

Також для більшості працівників (рис. 2.9) важливою є можливість самовдосконалення та розвитку.

Наскільки для вас є важливою потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості?

50 відповідей

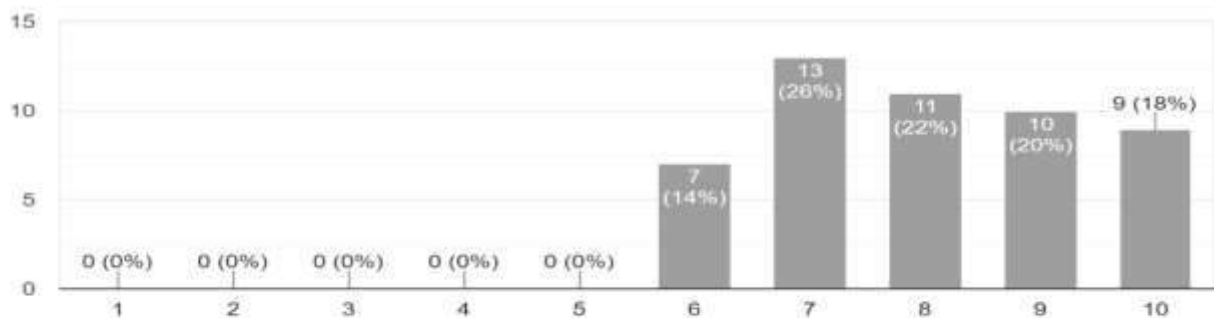


Рисунок 2.9 – Значущість самовдосконалення для працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

На рисунку 2.10 можна побачити, що потреба у самовдосконаленні не є задоволеною на достатньому рівні, тому при мотивації важливо враховувати цей фактор.

Наскільки задоволена ваша потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості?
50 відповідей

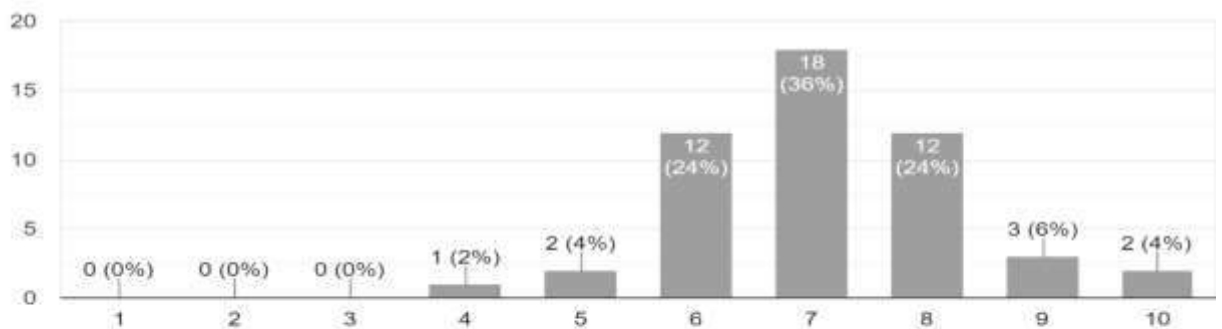


Рисунок 2.10 – Задоволеність потреби у самовдосконаленні для працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

З опитування (додаток Д) можна побачити, що для 20% працівників надзвичайно важливо мати суспільно корисну роботу (10 балів з 10), однак лише 6% опитаних вважають свою роботу суспільно важливою на максимальну кількість балів. 38% працівників сказали, що їм важливо мати суспільно корисну роботу (7 балів з 10). 34% працівників оцінили свою роботу як суспільно корисну, але не на максимум (7 балів з 10). Це свідчить про те, що важливо дати працівникам зрозуміти важливість своєї роботи. Розуміння цього покращить мотивацію працівників.

Загалом результати проведеного дослідження вказують на те, що потреби працівників здебільшого не задовільняються належним чином, тому є необхідність у покращенні системи мотивації працівників.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 магістерської кваліфікаційної роботи проаналізовано сучасний стан олійножирової галузі України, наведено загальну характеристику ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», проведено аналіз господарської

діяльності та аналіз системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.

Олійно-жирова галузь в Україні є надзвичайно потужною. За останні роки в Україні значно збільшилась кількість заводів з переробки, зростає експорт продукції. Проведений аналіз стану та розвитку ринку соняшникової олії свідчить про існування динаміки зростання обсягів виробництва та експорту олійно-жирової продукції протягом останніх п'яти років. Аналіз також показав, що можливості олійножирової галузі значно перевищують потреби внутрішнього ринку України, тому необхідно зосереджувати увагу на можливості експорту.

Визначена організаційна структура ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», що є лінійно-функціонального типу. За такої структури управління вся повнота влади лежить на лінійному керівнику, якому підпорядковуються функціональні підрозділи.

Проаналізовані фінансові результати ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Більшість із них значно знизилась. Загалом фінансові результати підприємства незадовільні і це є негативним явищем діяльності підприємства.

Проаналізовано показники рентабельності, і всі показники рентабельності в 2019 році, крім рентабельності реалізованої продукції, мають від'ємне значення. Це є негативним явищем в діяльності підприємства. В 2020 році спостерігається незначне підвищення показників рентабельності, що є позитивним явищем, але ці показники все ще вказують на негативний стан діяльності підприємства.

Було також проаналізовано показники ліквідності підприємства і загалом ситуація з ліквідністю ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» є негативною. Зниження ліквідності призводить до зниження довіри кредиторів до підприємства. У разі виникнення системної кризи ліквідності підприємство може бути оголошене банкрутом, тому необхідно підвищувати ліквідність.

При оцінці системи мотивації персоналу було визначено слабкі місця системи мотивації на ПрАТ «ВОЖК», зокрема доцільно приділити увагу

морально-психологічному клімату і не покладати всі питання морально-психологічного клімату на менеджерів нижчого рівня.

Було визначено систему оплати праці. На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» застосовується відрядно-преміальна система оплати праці.

При оцінці показників трудової діяльності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в 2018-2020 роках було визначено, що кількість працівників зменшилась, при цьому збільшився фонд оплати праці і середня заробітна плата. Значно зріс коефіцієнт плинності кадрів, що є негативним.

Було виявлено мотиваційний потенціал підприємства завдяки проведеному опитуванню серед працівників. Мотиваційний потенціал становить 7,51, що свідчить про те, що потреби працівників більше задоволені, ніж незадоволені. Однак цей показник вказує на необхідність покращення системи мотивації.

При опитуванні працівників було виявлено, що головним мотиватором для працівників є матеріальні заохочення, однак багато працівників вказали на те, що для них важлива потреба в самореалізації та суспільно важлива праця.

Матеріали даного розділу опубліковано у працях [29, 42], зазначених в переліку використаної літератури.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Напрямки підвищення ефективності системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

На сучасному етапі розвитку України проблема мотивації персоналу має велике значення. Персонал є дуже специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Мотивація є однією із головних функцій управління на підприємстві, адже підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної роботи працівників. Недостатня мотивація персоналу на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності.

Ключовою проблемою у впровадженні ефективної системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві є розробка оптимальних методів мотивування, які спрямовані на впровадження найдієвіших важелів впливу на працівників, розробку мотивуючих стимулів, які встановлюють зв'язок між оплатою праці працівників й ефективністю їх діяльності, а також спрямовані на задоволення потреб як робочого персоналу, так і керівників підприємства в цілому.

На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» доцільно покращити систему мотивації персоналу, адже це допоможе покращити ефективність господарської діяльності та досягти цілей підприємства.

У розділі 2 магістерської кваліфікаційної роботи було виявлено різні проблеми у системі мотивації працівників, які необхідно вирішити для того, щоб

уникнути ризиків, пов'язаних з персоналом. Зокрема, незадоволеність працівників працею значно впливає на ефективність господарської діяльності та на продуктивність праці.

Як видно з дослідження в підрозділі 2.4, продуктивність праці працівників підприємства зросла, але при цьому збільшилось навантаження на кожного окремого працівника у зв'язку зі зменшенням кількості працівників. Через підвищення навантаження працівники можуть відчувати стрес, що призведе до погіршення продуктивності та збільшення плинності кадрів. Тому важливо зважати на психоемоційний стан працівників і покращувати систему управління персоналом для підвищення задоволення працівників працею. Для забезпечення ефективної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» необхідно вирішити вищенаведені проблеми.

Підвищення продуктивності праці може призвести до підвищення рентабельності підприємства, адже зі зростанням продуктивності праці відбувається зниження витрат в розрахунку на одиницю продукції і, відповідно, зменшується питома вага заробітної плати в структурі собівартості продукції. Для цього підприємству необхідно активно використовувати мотиваційні засоби, що також допоможе вирішити проблему незадоволення працівників працею.

Підвищення продуктивності праці можна досягти за рахунок зміни різних факторів: розширення факторів виробництва, збільшення ресурсів виробництва, використання інноваційних факторів науково-технічного прогресу, покращення соціально-психологічних умов праці.

Ще одна проблема на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» це висока плинність кадрів. Для того, щоб зменшити плинність кадрів (особливо висококваліфікованих) на підприємстві, можна або укладати контракти, які передбачають та не допускають можливість звільнення протягом певного періоду, або поліпшувати умови праці, соціальні пільги та добробут працівників. Другий метод є набагато ефективнішим з точки зору мотивації, задоволеності працівників та підвищення продуктивності праці.

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» намагається застосовувати різні методи покращення соціально-психологічних факторів, але не приділяє їм значної уваги, в результаті чого спостерігається незадоволеність працівників та низька мотивація. Коли працівник отримує лише заробітну плату за свою працю, в нього немає стимулу вдосконалювати свої професійні якості та результати праці.

Для того, щоб кожен працівник був максимально залученим до діяльності підприємства, використовував весь свій потенціал для трудової діяльності, роботодавець повинен заохотити його, змотивувати, дати зрозуміти, що в результаті високої ефективності та продуктивності відбудеться покращення доходів підприємства, а в результаті буде покращуватись матеріальна забезпеченість окремого працівника. Для цього ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» повинен мотивувати своїх працівників, задовільняючи їхні потреби.

На сьогоднішній день найбільшою потребою працівників є гроші. Це можна спостерігати в результатах дослідження (додаток Е). Також працівники на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» не задоволені існуючою заробітною платою. Але для підприємства важливо задовольняти нематеріальні потреби, що також будуть мотивувати працівників в довгостроковій перспективі. Такими пособиями мотивації можуть бути публічне визнання досягнень працівника, нагородження грамотами, надання додаткових днів відпусток найкращим працівникам, переведення на вищі посади. Можна продемонструвати працівникам, що підприємство про них піклується, якщо забезпечити для працівників безкоштовне харчування, безкоштовний транспорт на роботу та з роботи, здійснювати доплати за стаж, робити робочий процес більш цікавим і різноманітним.

ПрАТ «ВОЖК» може застосовувати методи мотивації, наведені на рисунку 3.1.

Мотивація		
Економічна (пряма)	Економічна (непряма)	Не економічна
<ul style="list-style-type: none"> • Відрядна плата • Погодинна плата • Премії за реалізацію • Участь у прибутках • Оплата навчання 	<ul style="list-style-type: none"> • Пільгове харчування • Доплати за стаж • Продаж працівникам продукції за совівартістю • Оплата оздоровлення в санаторіях 	<ul style="list-style-type: none"> • Збагачення праці • Гнучкі робочі графіки • Охорона праці • Медичне страхування • Просування за службою

Сформовано автором

Рисунок 3.1 – Рекомендовані методи і види мотивації

Преміювання є важливим елементом економічної мотивації працівників. На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» використовується відрядно-преміальна форма оплати праці, тому доцільно застосовувати систему преміювання за виконанням плану виробництва продукції з урахуванням якості. Якщо показники виконання плану і якості не збігаються, необхідно визначити середнє значення премії. Рекомендований розмір премії наведено в таблиці 3.1.

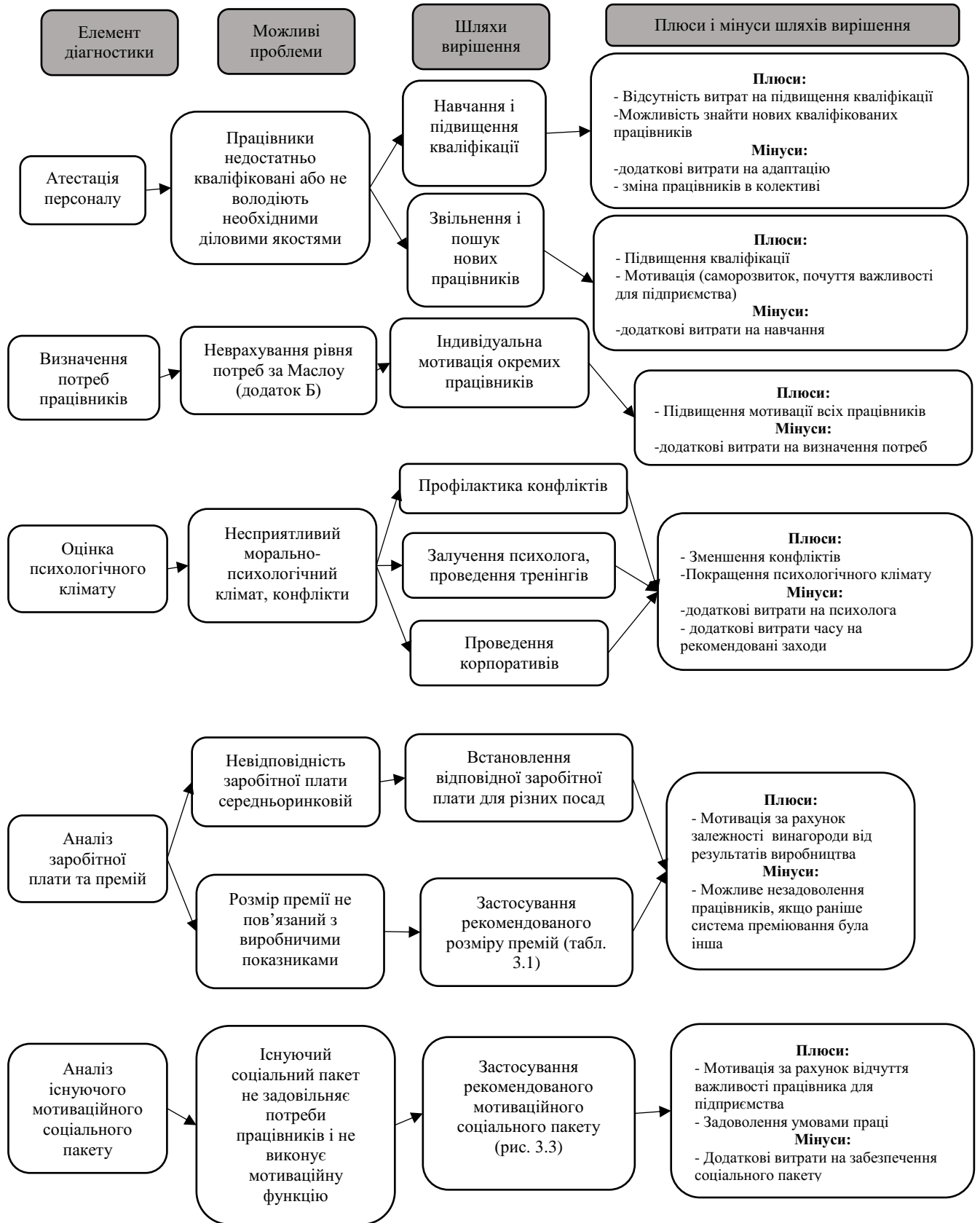
Таблиця 3.1 – Рекомендований розмір премії для мотивації працівників

Показник преміювання	Значення показника				
	<90%	90-95%	95-100%	100-105%	>105%
Рівень виконання плану виробітку, %					
Якість продукції, % рекламаций від обсягу виробництва	0,8-1,0%	0,7-0,79%	0,6-0,69%	0,5-0,59%	0-0,49%
Розмір премії, % від окладу	0%	5%	10%	15%	20%

Джерело: сформовано автором [17]

Як видно з таблиці 3.1, за певного рівня виконання плану з обсягу та якості продукції працівники отримуватимуть відповідну премію. Такий підхід буде мотивувати працівників досягати кращих результатів виробництва.

На рисунку 3.2 зображені шляхи покращення системи мотивації ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» на основі вирішення можливих проблем, виявлених в результаті проведення діагностики стану системи мотивації.



Джерело: сформовано автором [17]

Рисунок 3.2 – Шляхи покращення системи мотивації

Необхідно застосовувати методи, які розвивають кадровий потенціал та зберігати існуючий, адже знайти нових кваліфікованих працівників досить важко. Для збереження кадрового потенціалу та підвищення його ефективності необхідно застосовувати мотивацію персоналу. Кожного працівника необхідно переконати, що він є членом команди, що від результату його праці залежить кінцевий результат роботи всього колективу та підприємства.

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» надає певні пільги своїм працівникам, а саме преміювання, страхування здоров'я за кошти підприємства, пільгове харчування в робочій їдальні, проведення корпоративів та сімейних свят для працівників. Для покращення задоволеності працівників доцільно мотиваційний соціальний пакет, зображений на рисунку 3.3.



Джерело: сформовано автором

Рисунок 3.3 – Рекомендований мотиваційний соціальний пакет

Забезпечення працівників соціальним пакетом дасть змогу роботодавцю досягати таких цілей:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці;
- узагальнити особисті цілі співробітника та привести їх у відповідність зі стратегічними планами підприємства;

- орієнтувати працівників на підвищення продуктивності праці, поліпшення результатів діяльності;
- залучити і утримувати компетентних працівників, знизити плинність кадрів;
- поліпшити результати праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань;
- контролювати витрати на персонал;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- поліпшити соціально-психологічний клімат в організації.

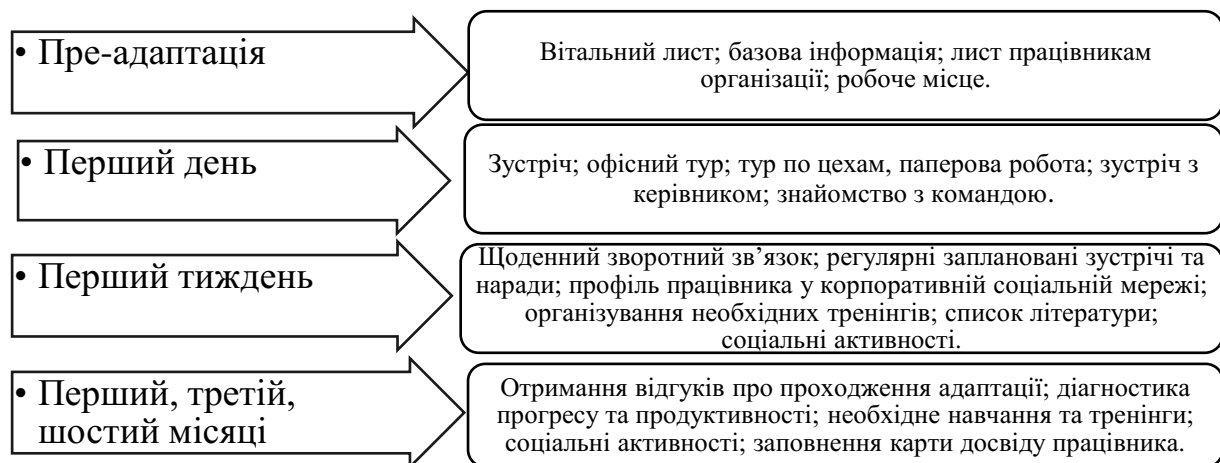
Склад соціального пакета повинен періодично переглядатися. Окремі опції з них можуть надаватися на постійній основі. Такий підхід забезпечує підприємству можливість побудувати ефективно функціонуючу систему матеріальної мотивації для робітників.

У розділі 2.4 було виявлено, що на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» не існує чітко зазначених термінів адаптації нових працівників, тому важливо сформувати чітку систему адаптації (рис. 3.4)

Для поліпшення процесу адаптації нових співробітників до умов праці керівникам ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» доречно запланувати та провести такі заходи:

- визначити одного з працівників відділу кадрів відповідальним за проведення процесу адаптації нових співробітників;
- скласти та затвердити типовий план проведення певних заходів, спрямованих на адаптацію нових працівників;
- скласти списки досвідчених співробітників, які за своїми професійними й особистісними якостями можуть бути наставниками;

- проводити професійно-психологічну підготовку наставників до відповідної діяльності;
- проводити індивідуальні бесіди керівника і наставника з новим працівником;
- залучати психолога до консультативної роботи стосовно адаптації, проводити рольові ігри, спрямовані на підвищення рівня згуртованості колективу [29].



Джерело: сформовано автором [29]

Рисунок 3.4 – Заходи під час різних етапів адаптації нових працівників

У результаті опитування працівників в розділі 2.4 було виявлено, що для більшості працівників важливо мати суспільно корисну роботу, але вони не відчувають свою роботу суспільно корисною. Для вирішення цієї проблеми необхідно підвищувати залученість працівників до праці. Низька залученість персоналу негативно впливає на розвиток бізнесу, тоді як високий її рівень, навпаки, дозволяє компаніям досягати хороших темпів зростання та збільшувати доходи.

Один із найпотужніших факторів, який передбачає залучення співробітників, є визнання. Ефективне визнання має бути своєчасним, частим, конкретним. Формулюючи подяку, замість того, щоб просто сказати «хороша робота», краще описати ситуацію, виділити конкретні дії співробітника, позначити їхні позитивні наслідки.

Для залучення працівників до діяльності підприємства необхідно постійно інформувати персонал про принципи та результати діяльності підприємства. Культурні аспекти (цінність співробітників, комунікації, репутація організації тощо) часто виявляються в першій п'ятірці чинників, які найсильніше впливають на залученість, адже неможливо підвищити залученість працівників у роботу з негативним ставленням до культури компанії.

Найпростіший шлях роботи з культурними аспектами — давати працівникам максимум інформації про те, чим живе компанія. Можливо здійснювати такі заходи:

- Дні інформування: раз на квартал у кожній філії проводять загальні збори працівників, на яких топ менеджмент розповідає, що відбувається в компанії, які напрями є пріоритетними, які відбулися зміни, які найближчі плани тощо. Також вони можуть відповідати на запитання співробітників.
- Виявлення та нагородження найкращих: влаштовувати різні змагання та конкурси. Ставити конкретну мету й дивитися, щоб співробітники до неї йшли. Хто виконає її краще — отримає призи чи премію [50].

Підвищення інформування працівників про діяльність підприємства дозволить підвищити залученість працівників, дасть працівникам розуміння про важливість їхньої праці та підвищить їхню трудову мотивацію.

Для багатьох опитаних працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» важливим є можливість самовдосконалення та розвитку, однак ця потреба не задоволена на достатньому рівні. Для вирішення цієї проблеми необхідно вдосконалити систему навчання та розвитку персоналу.

Для забезпечення потреби працівників до саморозвитку доцільно застосовувати інноваційні підходи до навчання персоналу та забезпечувати можливість переходу на вищі посади (табл. 3.2)

Застосування цих методів дозволить задовільнити потребу працівників у саморозвитку, підвищити їх рівень залученості та мотивацію до праці.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані інноваційні навчання персоналу для ПрАТ «ВОЖК»

Метод	Опис методу	Ефект від впровадження
Електронне навчання	Метод масового дистанційного навчання персоналу у вигляді електронних засобів: відео-уроків, відео-конференцій, електронних книг, інтерактивних вправ.	Економія витрат на навчання персоналу. Навчання одразу великої кількості людей. Можна навчатись будь-де
Тренінги	Надання мінімуму інформації та максимальна увага практичним вправам для набуття навичок	Отримання практичних навичок у короткий термін в цікавій формі
Коучинг, менторство	Метод навчання у формі наставництва, консультування менш досвідченого працівника більш досвідченим.	Мотивація наставника. Навчання нових працівників в реальних умовах. Підвищення кваліфікації
Кейси, ділові ігри	Моделювання та розбір реальних ситуацій. Колективна гра, що включає розбір навчального прикладу.	Отримання реальних навичок. Набуття досвіду.
Оплата індивідуальних курсів	Виділення коштів на навчальні курси/тренінги/семінари, які обирає працівник самостійно	Саморозвиток працівника. Підвищення залученості та мотивації.
Відрядження	Відрядження працівників на більш технологічно розвинені підприємства для отримання досвіду роботи з сучасним обладнанням	Навчання працівників, підвищення кваліфікації, можливість подальшого навчання працівників вже навченими колегами
Навчання менеджерів	Проходження курсів, менторство працівників, які прагнуть розвиватись в менеджмент	Формування внутрішнього резерву кандидатів на вищі посади, економія на зовнішньому підборі персоналу, формування лояльності працівників
Навчання за методом "Shadowing" (від англ. — "тінь", "буття тінню")	Підопічний стає "тінню" фахівця з досвідом, постійно знаходиться поруч з ним на роботі протягом одного — двох днів.	профорієнтація, первинна адаптація, підвищення інтеграції підрозділів, обмін досвідом та навчання фахівців кадрового резерву
Супервізія	консультування у фахівця щодо професійних задач для розвитку певних зон у працівника і підвищення його професійного рівня. Супервізор постійно не спостерігає за працівниками. Супервізія використовується для оцінки і навчання співробітників, коли розбираються помилки, знаходять відповіді на виниклі питання.	Підвищення кваліфікації працівників, формування вміння самостійно виконувати задачі, підвищення якості продукції

Джерело: сформовано автором

Враховуючи різні складові мотивації, можна сформувати ефективний мотиваційний механізм, який через задоволення потреб працівника приведе до задоволення потреб підприємства (рис. 3.5).

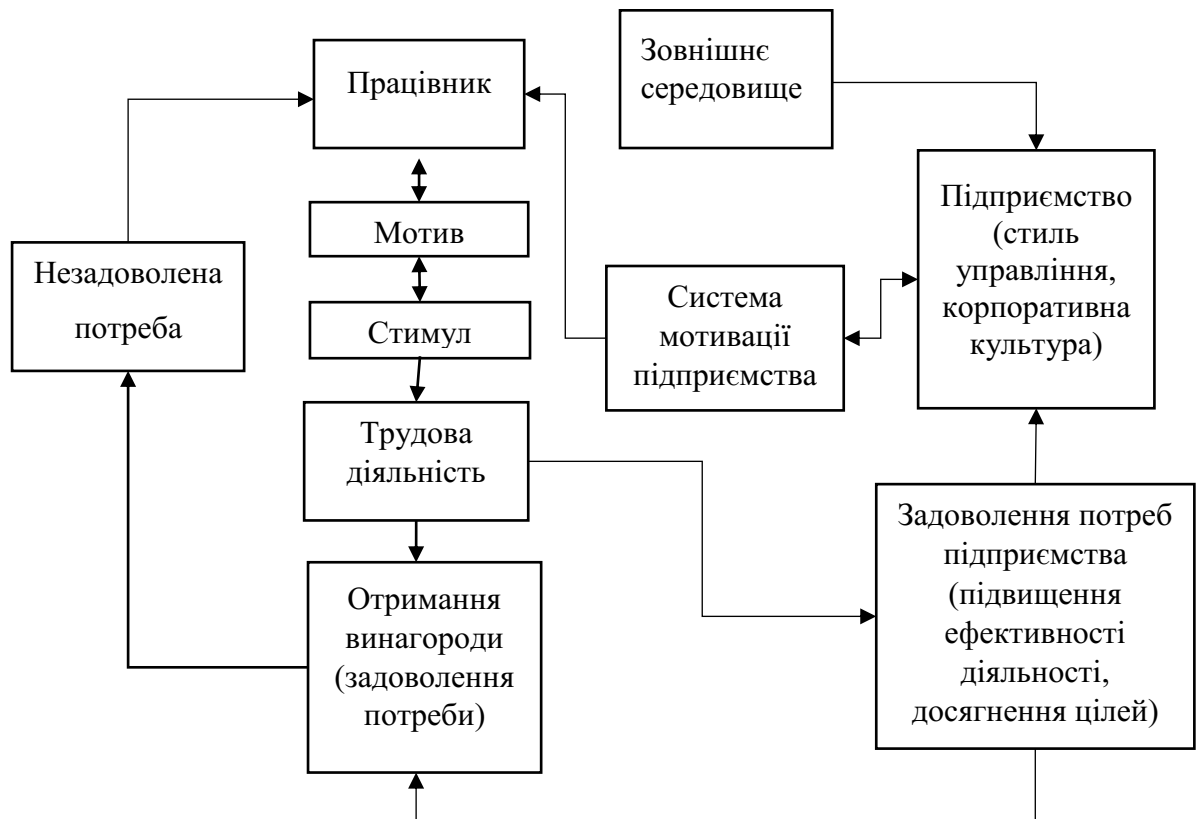


Рисунок 3.5 – Ефективний мотиваційний механізм

Таким чином, на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» має діяти такий мотиваційний механізм, який дозволить співробітнику:

- отримати можливість кар'єрного зростання;
- формувати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості;
- розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- швидко адаптуватися до змін;
- досягати поставлених цілей.

Такий мотиваційний механізм можна назвати «позитивним». Він допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе невід'ємним від підприємства на якому він працює.

Для того щоб мотивація персоналу була ефективною і спрямовувалась на розвиток підприємства необхідно запровадити мотиваційний моніторинг. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [51].

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється на підприємстві епізодично. Ефективна діяльність сучасних підприємств передовсім базується на трудових ресурсах. Люди – це основа виробництва, саме тому правильне заохочення їх до праці є першочерговим завданням керівника. Наскільки організованим та мотивованим є персонал, так і працює підприємство.

Застосування різних систем мотивації, врахування потреб окремих працівників для створення мотивації, покращення умов праці допоможе уникнути можливих кадрових ризиків, таких як ризик невірно зрозумітих трудових мотивів персоналу, відсутність продуманої компенсаційної політики, недостатньо коштів в компанії для підтримки високої мотивації до праці, ризик використання неефективних методів стимулювання праці [52].

Ефективна мотивація трудової діяльності та індивідуальний підхід до кожного працівника приведе до зростання продуктивності праці, а також до досягнення головної місії підприємства – максимального отримання прибутку.

Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

На основі вищезазначеної інформації постає необхідність у формуванні математичної моделі у формуванні інтелектуальної підтримки прийняття рішень в системі мотивації персоналу. Для цього з урахуванням джерел [1-53] сформовано ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему управління персоналом, які наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Фактори впливу на систему управління персоналом як лінгвістичні змінні

Параметр	Позначення та назва змінної	Універсальна множина	Лінгвістичні терми для оцінки
Фактори системи управління персоналом	x ₁ Система підбору персоналу	U(x ₁ =[1...5]) (балів)	Внутрішній підбір, зовнішній підбір
	x ₂ Морально-психологічний клімат в колективі	U(x ₂ =[1...5]) (балів)	Сприятливий, нейтральний, несприятливий
	x ₃ Системи розвитку і навчання	U(x ₃ =[1...5]) (балів)	Традиційна, інноваційна, відсутня
	x ₄ Особисті та професійні якості працівників	U(x ₄ =[1...5]) (балів)	Відповідають/ не відповідають займаній посаді
	x ₅ Система мотивації	U(x ₅ =[1...5]) (балів)	Ефективна, неефективна
	x ₆ Готовність до інновацій	U(x ₆ =[1...5]) (балів)	Висока, середня, низька
Внутрішні фактори	y ₁ Фінансово-економічний стан	U(y ₁ =[1...5]) (балів)	Прибутковий, збитковий, на межі банкрутства
	y ₂ Умови праці	U(y ₂ =[1...5]) (балів)	Дуже високі, відповідають стандартам, не відповідають стандартам
	y ₃ Корпоративна культура	U(y ₃ =[1...5]) (балів)	Реальна, існує лише «на папері»
	y ₄ Соціальна інфраструктура	U(y ₄ =[1...5]) (балів)	Дуже розвинена, розвинена, не розвинена
	y ₅ Ступінь механізації праці	U(y ₅ =[1...5]) (балів)	Висока, середня, низька
Зовнішні фактори	z ₁ Рівень та якість освіти	U(z ₁ =[1...5]) (балів)	Високий, середній, низький
	z ₂ Ситуація на ринку праці	U(z ₂ =[1...5]) (балів)	Є багато/середня кількість/ недостатньо потенційних працівників
	z ₃ Кадрова політика інших підприємств	U(z ₃ =[1...5]) (балів)	Краща за існуючу на підприємстві, така сама, гірша

Процес прийняття рішень за допомогою теорії нечіткої логіки та лінгвістичної змінної ґрунтується на системі нечіткого логічного висновку – апроксимації залежності $F(f)=f(x_1, x_2, y_1, z_1 \dots z_n)$ за допомогою нечітких правил та нечітких логічних операцій доповнення, об'єднання, перетину та імплікації. Як результат моделювання обрано показник ефективності управління персоналом, який дозволить обрати серед альтернативних оптимальну стратегію управління

персоналом. Лінгвістичну змінну, що відповідає показнику ефективності управління персоналом $F(f)$ представлено у вигляді функції від складових:

$$F(f) = f(X, Y, Z), \quad (3.1)$$

де X – лінгвістична змінна (ЛЗ), що описує вплив факторів системи управління персоналом; Y – ЛЗ, що описує вплив внутрішніх факторів на управління персоналом; Z – ЛЗ, що описує вплив зовнішніх факторів.

Лінгвістичну змінну, яка описує вплив факторів системи управління персоналом можна представити у вигляді залежності:

$$X = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6), \quad (3.2)$$

де x_1 – ЛЗ «система підбору персоналу»; x_2 – ЛЗ «морально-психологічний клімат в колективі»; x_3 – ЛЗ «системи розвитку і навчання»; x_4 – ЛЗ «особисті та професійні якості працівників»; x_5 – ЛЗ «система мотивації»; x_6 – ЛЗ «готовність до інновацій».

Лінгвістичну змінну, яка характеризує вплив на процес управління персоналом внутрішніх факторів представлено у вигляді залежності:

$$Y = f(y_1, y_2, y_3, y_4, y_5), \quad (3.3)$$

де y_1 – ЛЗ «фінансово-економічний стан»; y_2 – ЛЗ «умови праці»; y_3 – ЛЗ «корпоративна культура»; y_4 – ЛЗ «соціальна інфраструктура»; y_5 – ЛЗ «ступінь механізації праці».

Лінгвістичну змінну, що описує вплив зовнішніх факторів на процес управління персоналом представлено у вигляді залежності:

$$Z = f(z_1, z_2, z_3), \quad (3.4)$$

де z_1 – ЛЗ «рівень та якість освіти»; z_2 – ЛЗ «ситуація на ринку праці»; z_3 – ЛЗ «кадрова політика інших підприємств».

На основі сформованих факторів впливу будується математична модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень на базі теорії нечіткої логіки та лінгвістичної змінної. Для розробленої математичної моделі форму функцій належності прийнято гаусовою. Така форма функції належності є найбільш гнучкою, універсальною і дозволяє описувати ступінь належності більшості процесів, що розглядаються [53].

Для того, щоб вдосконалити систему мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», доцільно внести деякі зміни в систему мотивації, зокрема необхідно провести заходи для підвищення лояльності працівників. Лояльність персоналу з'являється тоді, коли загальні цілі та інтереси підприємства виходять на перший план, коли вони перетворюють групу людей в організацію, в колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи.

Лояльність конкретного співробітника може базуватися на його бажанні досягти висот у кар'єрі, відданості справі, на інших особистісних мотивах. Трудове законодавство ніяк не коментує це поняття, але негласно, якщо було втрачено довіру до співробітника, роботодавець може його звільнити, не порушуючи при цьому закон.

Лояльність співробітників компанії полягає в емоційній прив'язаності персоналу до роботодавця, та бажанні залишатися її частиною. Вона знижує шанси на те, що конкретний працівник захоче піти в іншу компанію.

Підвищення лояльності персоналу передбачає комплексний підхід з виявленням проблем, які турбують, як весь штат працівників, так і окремих фахівців.

Можна виділити такі етапи формування лояльності персоналу, характерні для промислових підприємств України та ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» зокрема (табл. 3.4)

Оцінити лояльність працівників можна за результатами анкетування (додаток Е) щодо вмотивованості працівників та задоволенням існуючих заходів на підприємстві.

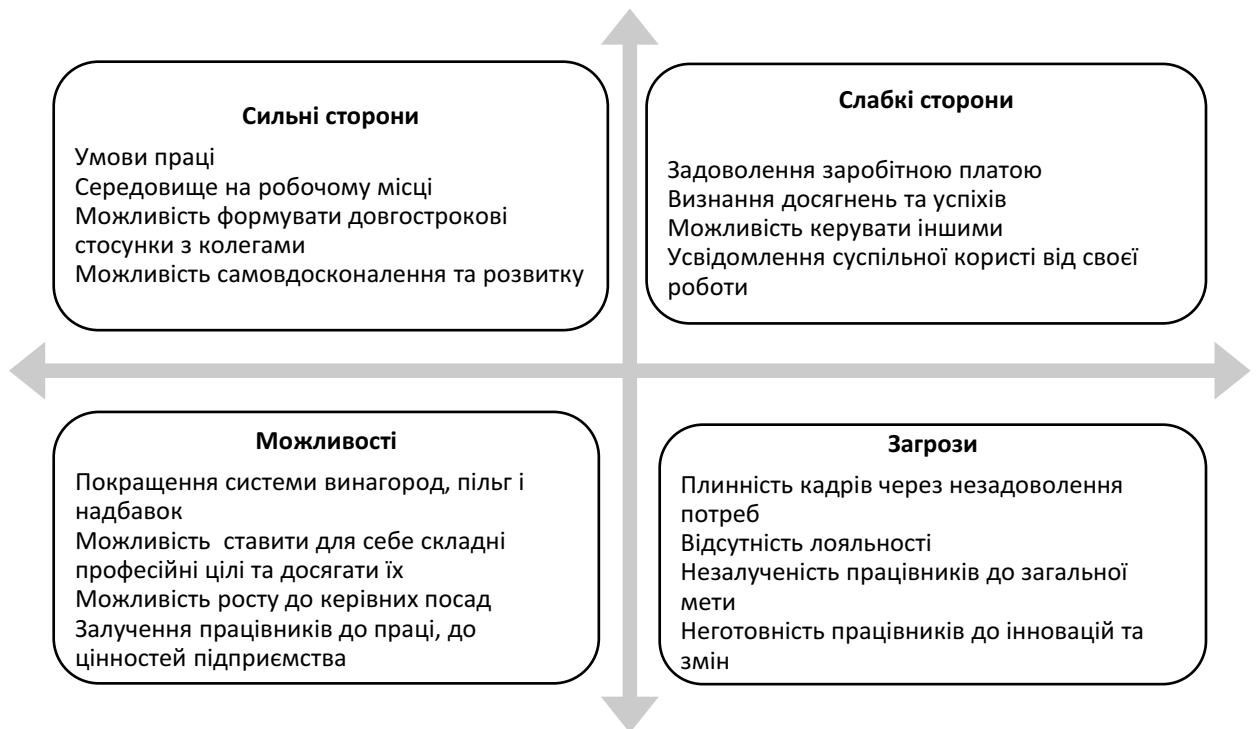
Таблиця 3.4 – Етапи формування лояльності персоналу

Етап	Характеристика етапу
1. Визначення потенційної лояльності співробітника на етапі прийняття роботи	Необхідно ще на співбесіді виділити потенційно лояльних кандидатів. Важливе значення потенційна лояльність має для кандидатів на керівні посади. Важливо визначити структуру мотивації майбутнього співробітника і оцінити, чи здатна компанія реалізувати його очікування. Якщо ні, то в прийомі на роботу краще відмовити, адже такий працівник, найімовірніше, не буде лояльним.
2. Формування корпоративної культури підприємства	Необхідно визначити місію, бачення, цінності підприємства та сформувати корпоративну культуру. Всі працівники, а особливо менеджери, повинні підтримувати та транслювати цінності компанії.
3. Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу	Цілі розробки системи лояльності можуть бути різні: успіх і процвітання підприємства на ринку і утримання лідерських позицій, зниження плинності кадрів, підвищенні рівня задоволеності персоналу, збереження комерційної інформації, відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльні працівники використовують всі свої можливості, знання і сили для того, щоб досягти найвищого результату в рамках діяльності підприємства.
4. Визначення типу лояльності.	Необхідно визначити тип лояльності, який переважає на підприємстві, щоб впливати на персонал методами, характерними саме для даного типу.
5. Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу	Розробка програми лояльності персоналу включає в себе систему організаційних, кадрових і соціально-психологічних заходів, які спрямовані на підвищення задоволеності персоналу роботою та трудової мотивації.

Сформовано автором на основі [60]

Для оцінки існуючого стану рівня лояльності персоналу і виявлення «зон ризику» персоналу пропонується здійснити дослідження за допомогою SWOT-аналізу.

Результати SWOT-аналізу зображені на рисунку 3.6



Сформовано автором

Рисунок 3.6 – SWOT-аналіз лояльності працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Як видно з рисунку 3.6, на підприємстві необхідно знижувати плинність кадрів, формувати лояльність працівників, залучати їх до спільної мети підприємства. Цього можна досягти, покращивши систему винагород, надавши працівникам можливість професійного зростання та залучення працівників до загальної мети.

З урахуванням виявлених проблем у системі мотивації персоналу персоналу, можна розробити програму підвищення лояльності персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Необхідно визначити основні цілі програми, складові програми, методи впровадження програми та заходи щодо впровадження програми.

Ця програма надасть можливість, підвищити рівень лояльності працівників, покращити їхню мотивацію та досягти цілей підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Запропонована програма підвищення лояльності працівників та покращення системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Основні цілі програми:	Досягнення високого рівня лояльності персоналу
	Формування лояльності персоналу як одного з основних цінностей компанії
	Досягнення високого рівня довіри і визнання керівника
	Скорочення плинності кадрів
	Скорочення витрат на залучення персоналу
Складові програми:	Емоційна прихильність до колег
	Емоційна прихильність до професії
	Емоційна прихильність до підприємства
	Матеріальна і нематеріальна вигода для працівників
Методи впровадження програми:	Економічні
	Соціально-психологічні
Заходи щодо впровадження програми	Формування установки на лояльність
	Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей
	Командоутворення (Teambuilding)
	Мотиваційний соціальний пакет
	Формування гордості за підприємство і свою діяльність
	Відсоткова надбавка до окладу
	Матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби
	Додаткові дні відпочинку

Сформовано автором

Рекомендовані заходи щодо впровадження програми лояльності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Заходи щодо впровадження програми лояльності та покращення системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Заходи	Опис	Витрати на впровадження
Формування установки на лояльність	Впровадження системи адаптації Поширення цінностей компанії серед працівників Здійснення опитувань працівників щодо різних питань і врахування їхньої думки Регулярні зустрічі віч-на-віч з менеджером для обговорення проблемних питань, можливостей розвитку тощо Політика відкритих дверей	Одноразові витрати на розробку проектів (додаткова плата співробітникам, які розробляють програму) – Всього 20 тис. грн.
Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей	По можливості дати можливість вибору робочого графіку Можливість отримати один додатковий вихідний день на день народження Додаткові пільги для батьків маленьких дітей (наприклад, додаткова відпустка у зв'язку з народженням дитини для тата)	1 вихідний на день народження: 397 тис. грн. на рік (794*500 грн) Резерв на відпуску у зв'язку з народженням дитини: (10 днів*500 грн*10 випадків) 50 тис. грн Всього 447 тис. грн. на рік
Командоутворення (Teambuilding)	Проведення тимбілдингів раз на квартал	Всього 1500 тис. грн. (500 грн на 1 працівника 4 рази на рік)
Мотиваційний соціальний пакет	Оплата харчування Організація корпоративного транспорту для працівників	Харчування 80 грн на день (100*20*794*12)грн в місяць, 15244 тис.грн. на рік Транспорт 2 рейси на день 50 тис. грн. на рік Всього 15294 тис.грн. на рік
Формування гордості за підприємство і свою діяльність	Щорічний звіт про досягнення підприємства, з паралельним нагородженням кращих і матеріальним заохоченням працівників Регулярні збори, на яких кожен може висловити свої ідеї, а також взяти безпосередню участь у їх подальшій реалізації	Безкоштовно
Відсоткова надбавка до окладу	Збільшення окладу на 2 відсотки за кожний рік роботи на підприємстві. Після 5 років роботи надбавка фіксується і більше не збільшується.	Всього 200 тис. грн. рік
Матеріальна допомога	Матеріальна допомога при народженні дитини, на весілля, а так само в разі смерті близького родича у сумі одного посадового окладу.	Резерв 200 тис. грн. на рік
Витрати на впровадження заходів		17511 тис. грн. на рік

Сформовано автором

У 2020 році витрати на персонал становили 139864 тис. грн. Пропонується збільшити витрати на персонал на 17511 тис. грн. до тис. грн. для впровадження мотиваційних заходів. В результаті впровадження мотиваційних заходів можна спрогнозувати результати діяльності на наступний рік (табл. 3.7)

Як можна побачити в таблиці 3.7, при збільшенні витрат на мотиваційні заходи можна досягти підвищення продуктивності праці та ефективності витрат на персонал.

Після впровадження пропонованих заходів необхідно знову провести опитування працівників і оцінити їхній рівень мотивації та залученості у трудовий процес.

Таблиця 3.7 – Рекомендовані зміни в господарській діяльності та ефект від впровадження заходів щодо покращення системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Показник	Фактичні показники на 2020 р.	Планові показники на 2021 р.	Зміна
Обсяг реалізації, тис. грн	1 722 103	1 980 418	збільшити на 15%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 915 837	2 203 213	збільшити на 15%
Витрати на впровадження пропонованих заходів, тис. грн	-	17511	Збільшити на 17511 тис. грн.
Чисельність працівників, осіб	794	794	без змін
Витрати на персонал	139864	157375	збільшити 17511 тис. грн
Середньомісячна зарплата, грн	12 704	13 339	збільшити на 5%
Продуктивність праці тис. грн/працівника	2113,82	2494,23	Зростає на 18%
Ефективність витрат на персонал, грн	13,69	13,99	Зростає на 2,19% (0,3 грн)

Сформовано автором

Отже, для покращення системи мотивації доцільно застосовувати різні методи матеріальної і нематеріальної мотивації. Важливо запровадити

преміальну систему, яка прив'язана до кількісних і якісних показників виробництва. Доцільно застосовувати мотиваційний соціальний пакет. Також важливо сформувати чітку систему адаптації нових працівників. Необхідно також сформувати та підтримувати корпоративну культуру, яка підвищить залученість працівників. Варто також задовільнити потребу працівників у самовдосконаленні та розвитку і запровадити ефективну систему навчання і підвищення кваліфікації, використовуючи інноваційні підходи. Також важливо сформувати ефективний мотиваційний механізм, який допоможе досягати цілі підприємства. Доцільно впровадити систему підвищення лояльності і мотивації працівників.

3.2 Пропозиції з удосконалення підходів до мотивації на підприємствах олійножирової галузі

Підприємства олійножирової галузі України на сьогоднішній день є дуже перспективними і тому їм необхідно підвищувати свій мотиваційний потенціал і використовувати інноваційні підходи до мотивації персоналу, адже чим більш мотивовані працівники, тим ефективніше і продуктивніше вони працюють.

Стимулювання до ефективної діяльності працівників підприємств олійножирової галузі сьогодні є найскладнішим завданням, тому що деякі підприємства все ще не відійшли від радянського підходу до мотивації працівників.

Необхідність інновацій у системі мотивації зумовлена не тільки зміною зовнішнього середовища, а й загрозою неактуальності наявних продуктів, робіт чи послуг. Якщо підприємства олійножирової галузі прагнуть виготовляти високоякісну продукцію на експорт, вони повинні застосовувати інноваційні технології не лише у виробництві, а й в управлінні загалом, зокрема і в мотивації праці. Розроблення ефективних методів мотивації персоналу є одним із найважливіших завдань у сучасних умовах господарювання. У результаті трансформацій зовнішнього економічного середовища виникають як нові

потреби, так і нові знання та способи задоволення цих потреб. Підприємства, які неспроможні модернізувати виробництво, рано чи пізно поступаються місцем на ринку технологічно передовим організаціям. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників служб управління персоналом промислових підприємств. Саме тому обговорення доцільності застосування новітніх підходів щодо вибору методів мотивації персоналу набирає все більшого значення для підприємств олійножирової галузі.

Управління мотивації праці на підприємствах олійножирової галузі охоплює ряд послідовно виконуваних етапів робіт. Першим етапом для покращення системи мотивації є вибір ефективної форми і системи заробітної плати.

Зарубіжні підприємства олійножирової галузі використовують різні системи оплати праці, які є найбільш ефективними для них в конкретному випадку.

1. **Грошові винагороди за виконання завдань, що не входять у повноваження співробітника.** Працівникам виплачують додаткову премію за якісне виконання роботи або за виконання завдань, що не належить до їхньої основної діяльності.
2. **Спеціальні індивідуальні винагороди.** Такі винагороди виплачують працівникам як нагороду за їхню важливість і незмінність для компанії, за досвід роботи, а також за володіння певними навичками.
3. **Програми з розділення прибутку.** У цьому разі співробітники отримують певний відсоток прибутку організації. Такий спосіб розглядається з двох сторін. З одного боку, ця програма є індивідуальною винагородою за якісну роботу, а з другого — психологічним способом об'єднання співробітників компанії.
4. **Акції.** Використовуючи таку систему оплати, співробітникам надають у власність певну кількість акцій або право на придбання пакета акцій обумовленого розміру [54].

Досвід зарубіжних підприємств олійножирової галузі показує, що розмір заробітної плати залежить від рівня освіти, якості диплома (середній, вищий, спеціальний навчальний заклад). Стаж роботи також впливає на збільшення

заробітної плати, але для різних категорій керівників та фахівців тарифи різні. Найвищий він у інженерів, керівників виробничих структур. Нижчий - у фахівців-технологів і працівників відділу технічної документації. Такий підхід досить обґрунтований, тому що збільшення стажу безпосередньої роботи у виробничих структурах (цехах, дільницях) впливає на підвищення кваліфікації фахівця, його досвід, здатність прогнозувати можливі ситуації та своєчасно запобігати неполадкам у роботі, готовність приймати найефективніші та найраціональніші рішення.

Наступним етапом для покращення системи мотивації є побудова системи додаткової мотивації окремих аспектів трудової активності працівників. Доцільно визначити ключові показники ефективності – KPI (Key Performance Indicators) для кожного працівника підприємства в залежності від сфери його діяльності. Рекомендується розробляти KPI по ієрархії зверху вниз - від головної мети підприємства до цілей підрозділів і функціоналів. Система мотивації персоналу має бути побудована з пріоритетністю цілей підприємства перед цілями працівників, але з їх обов'язковим урахуванням.

Основними перевагами успішного впровадження ключових показників ефективності є наступні:

- прозорість – мотивація працівників напряду залежить від досягнення цілей підприємства;
- визначність – працівники чітко розуміють свої цілі та задачі, які взаємопов'язані з цілями та задачами підприємства в цілому;
- ефект від впровадження системи ключових показників ефективності може бути виражений у фінансових та кількісних показниках;
- перспективність – можливість не лише отримання працівником премії, але й кар'єрне зростання;
- матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб;

– постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом організації [55].

На нинішньому етапі розвитку олійножирової галузі України важливо створити таку систему оплати праці та мотивації працівників, яка змогла би стимулювати працівників до повної самовіддачі для досягнення цілей підприємства. Саме тому питання дослідження досвіду інших країн світу є актуальним. Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в табл. 3.8

Таблиця 3.8 – Особливості систем мотивації праці на зарубіжних промислових підприємствах

Країна	Основні фактори мотивації	Особливості мотивації праці
США	Заохочення підприємницької діяльності Якість роботи Висока кваліфікація Індивідуальний розвиток працівника	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем Доплата праці за кваліфікацію Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни
Великобританія	Дохід Участь у діловій діяльності, прийнятті рішень	Участь у прибутках, участь у капіталі Участь у прийнятті рішень Індивідуалізація оплати праці Поширення партнерських стосунків між підприємцями та працівниками.
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці Трудова мораль Колективізм у роботі	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію Корпоративна філософія Надання житла і дотації на його придбання Гуманізація умов праці Філософія кайдзен (табл. 3.5)
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за старість)
Німеччина	Якість виховання працівників у дусі партнерства Рівні можливості для усіх при найманні і просуванні по службі	Стимулювання праці Соціальні гарантії Кожен повинен мати цікаву роботу, що стимулює творчий потенціал. Внесок кожного в загальний успіх оцінюється розміром заробітної плати і премії за результатами року

Джерело: сформовано автором на основі джерел [56-60]

Отже, основними елементами мотивації праці в зарубіжних компаніях є:

- спонукання працівників до підвищення свого рівня кваліфікації шляхом надбавок до заробітної плати;
- індивідуалізація заробітної плати;
- використання нематеріальних стимулів (мотиваційні подарунки, облаштування кімнат відпочинку, корпоративні свята, сімейні свята)
- Можливість брати участь у прибутках

Ефективним методом мотивації працівників є підвищення їхньої ініціативності. Цей метод активно використовується в японській системі мотивації і має назву філософії кайдзен. Термін «кайдзен» з японської означає безперервний процес покращення, вдосконалення. Цей процес здійснюється в постійній взаємодії між менеджерами та працівниками компанії. Філософію кайдзен розробив японський фахівець Масаакі Імаї [59].

Відповідно до концепції кайдзен керівництво підприємства має в першу чергу підтримувати та стимулювати бажання працівників удосконалювати процес. У багатьох японських компаніях існує система пропозицій, за які працівники можуть отримати заохочувальні премії. Якщо запропоновані нововведення допоможуть досягнути економії або покращення ефективності, то працівник отримує винагороду пропорційно сумі збережених коштів. Крім того, доплату може отримати як окремий працівник, так і група робітників. Ця система впроваджується з метою зміни ставлення персоналу до роботи та збільшення зацікавленості до спільної справи. Оцінювання пропозиції здійснюється за схемою, наведеною нижче (табл. 3.9)

Залежно від набраної суми балів змінюється розмір премії. Використання філософії кайдзен на підприємствах олійножирової галузі України зможе сприяти підвищенню кваліфікаційного рівня працівників, покращенню морально-психологічного клімату та корпоративного духу в організації, а також зможе допомогти підвищити рівень конкурентоспроможності галузі і економіки загалом в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.9 – Оцінювання пропозицій працівників за системою кайдзен [58].

Критерій	Максимальний бал
Творчий підхід або оригінальність	20
Робота з випробування нововведення	20
Застосовність	10
Непрямий ефект (чи сприяє підвищенню безпеки, якості тощо)	10
Економічний ефект (безпосередній вплив на економію ресурсів, робочого процесу)	40
Загальна кількість балів	100

Американська корпорація «Cargill» займається виробництвом харчової продукції, зокрема виробництвом та торгівлею зерновими та олійними культурами, переробкою насіння соняшника та сої. Ця компанія є однією з найбільших у світовій олійножировій галузі. Компанія ставить своїх працівників на перше місце і намагається зробити все можливе, щоб кожен співробітник, кандидат, постачальник і партнер відчували себе бажаним, цінним і почутим. Компанія формує недискримінаційну політику і надає додаткові можливості дискримінованим верствам населення. В компанії «Cargill» існує загальна система винагород, яка визнає та винагороджує значущий внесок співробітників, створюючи організаційну злагоду, підвищення ефективності, забезпечуючи справедливість у оплаті праці та покращуючи життя наших людей [62].

Австралійська компанія з переробки олійного насіння ріпаку «GrainCorp Oilseeds» прагне забезпечити безпечне та стійке робоче середовище для всіх співробітників, а також постійно вдосконалювати підхід до безпеки, здоров'я та навколишнього середовища. Компанія запустила нову програму «Здоров'я та благополуччя» незадовго до початку глобальної пандемії COVID-19. Програму було перероблено та переведено в режим онлайн, щоб співробітники залишалися активними та психічно здоровими завдяки оновленим змінам на робочому місці. «GrainCorp Oilseeds» також надає регулярні заходи щодо здоров'я та

благополуччя, матеріали та ресурси, включаючи програму допомоги співробітникам «GrainCorp», щоб допомогти співробітникам підтримувати своє постійне благополуччя [63].

«Louis Dreyfus Company (LDC)» - бразильська агропромислова компанія, яка також займається виробництвом олії, вказує, що їх сила як компанії полягає в різноманітній, креативній та дальнодумній робочій силі. Компанія визнає та винагороджує талановитих людей, які демонструють ініціативу та інновації, які ведуть бізнес вперед. Компанія створила програму для працевлаштування випускників вищих навчальних закладів і швидко відстежує амбітні таланти, занурюючи їх у бізнес з самого першого дня [64].

Загалом основні елементи мотивації праці в країнах з розвинутою ринковою економікою мають такі загальні принципи та особливості:

- самостійність працівників, свобода дій економістів і менеджерів в межах виконуваних ними обов'язків;
- кожен працівник прагне більше вкласти в нові технології, в підвищення кваліфікації;
- використання різних систем стимулювання та оплати праці залежно від складності умов праці, важливості роботи;
- переважне застосування погодинної форми заробітної плати відповідно до контрактної форми трудової діяльності;
- досить серйозне ставлення до нормування праці як важливого інструменту її організації;
- пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною;
- індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних здібностей працівника;
- використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу (участь працівників у розподілі прибутку, в успішному функціонуванні підприємства, можливість придбання акцій підприємства).

Зарубіжний досвід свідчить, що мотивація дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників. Тому доцільно адаптувати цей досвід до українських реалій із урахуванням національних традицій.

Загальними принципами організації програм мотивації на українських підприємствах олійножирової галузі можуть бути такі:

- Індивідуалізація оплати праці. Це спонукатиме кожного співробітника виконувати свою роботу краще, бо від цього залежить заробітна палата та бонуси.
- Заохочення до навчання та розвитку працівників. Після підвищення рівня кваліфікації співробітників надання їм бонусів, надбавок.
- Облаштування кутків відпочинку. На українських підприємствах немає місця, де б працівники могли провести обідню перерву та відпочити. Облаштування таких місць допоможе зменшити рівень стресу на роботі та підвищити рівень продуктивності праці.
- Опитування про рівень мотивованості та зацікавленості співробітників. Це може бути тест чи особиста бесіда.
- Оплата компаніями співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації.

Отже, підприємствам олійножирової галузі України необхідно переймати зарубіжний досвід та впроваджувати ефективні системи мотивації. Необхідно ставити працівників на перше місце та усвідомлювати їхню важливість для підприємства. Працівники мають бути залученими у процеси і лояльними до підприємства. Використання зарубіжного досвіду допоможе вітчизняним підприємствам олійножирової галузі посилити свою позицію на світовому ринку та досягати кращих результатів у своїй діяльності.

Висновки до розділу 3

Для вдосконалення системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» необхідно здійснити низку заходів.

Необхідно прив'язати матеріальну винагороду до результатів діяльності та запровадити систему преміювання, яка буде враховувати кількісні та якісні показники діяльності працівників.

Необхідно застосовувати мотиваційний соціальний пакет та змінювати його у відповідності до потреб працівників. Важливо розробити систему адаптації, яка з першого дня на підприємстві буде мотивуючою для працівників. Важливо запроваджувати інноваційні методи навчання та підвищення кваліфікації.

Враховуючи всі покращення, необхідно сформувати ефективний мотиваційний механізм. Також потрібно враховувати вплив різних факторів на систему управління персоналом.

Доцільно запровадити програму для підвищення лояльності працівників та їхньої мотивації. Впровадивши цю програму можна досягти підвищення результатів діяльності, продуктивності праці та ефективності витрат на персонал.

Матеріали даного розділу опубліковано у працях [17, 26, 29, 52, 53], зазначених в переліку використаної літератури.

ВИСНОВКИ

У ході магістерської кваліфікаційної роботи була досягнена мета формування пропозицій щодо покращення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та підприємствах олійножирової галузі України.

1. Розгляд сутності мотивації показав, що мотивація персоналу є одним з найбільш важливих методів досягнення ефективних результатів діяльності підприємства. Підприємства, які прагнуть до розвитку, повинні звернути увагу на рівень мотивації кожного з своїх працівників, адже саме від них залежить реалізація стратегічних планів керівництва.

2. Дослідження теоретичних основ мотивації персоналу показало, що ефективна діяльність підприємства тісно пов'язана з ефективністю системи управління персоналом, зокрема важливу роль відіграє мотивація персоналу. Система мотивації персоналу значною мірою впливає на ефективність діяльності підприємства, адже від вмотивованості працівників, їхньої задоволеності працею, залученістю до діяльності залежить продуктивності праці, якість продукції та послуг, що надаються підприємством.

3. Досліджено теорії мотивації, сучасні підходи до мотивації персоналу, види і функції мотивації, особливості управління мотивацією персоналу промислового підприємства, визначено необхідність впровадження інноваційних підходів до мотивації, адже це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Виявлено, що від того, наскільки мотивовані співробітники, залежить їх орієнтація на цілі організації, бажання досягати, забезпечувати необхідний результат. Тому необхідно знайти правильний підхід до мотивації працівників промислового підприємства.

4. Визначено, що в сучасних економічних умовах найважливішою для більшості українців є матеріальна мотивація. Також було виявлено, що на вітчизняних підприємствах спостерігається значна плінність кадрів, що свідчить про низьку мотивацію працівників та їх задоволеність працею.

5. Було виявлено, що дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій працівника з лінійного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес.

6. Визначено вплив процесу адаптації на мотивацію. Для компанії система адаптації значно знижує плинність персоналу на випробувальному терміні, що призводить до скорочення витрат на підбір персоналу.

7. Виявлено, що важливо формувати корпоративну культуру, щоб кожен працівник відчував себе частиною єдиного механізму. Залученість працівників позитивно впливає на їх мотивацію і досягнення цілей підприємства.

8. Визначені методики оцінки системи мотивації персоналу підприємства. Щоб відслідковувати стан мотивації працівників та ефективність системи мотивації, слід оцінити мотиваційний потенціал, здійснити оцінку системи мотивації персоналу за допомогою факторно-критеріальної моделі, використати метод п'ятикутника. В результаті таких досліджень можна визначити показник рівня мотивації праці трудового колективу, що дає загальне уявлення про ступінь участі персоналу у прийнятті рішень, плануванні, контролі та оцінці результатів діяльності, про рівень задоволення працівників існуючою системою мотивації. Охарактеризовані методи будуть використовуватись для оцінки ефективності системи мотивації персоналу.

9. Оцінка сучасного стану підприємств олійножирової галузі України показала, що олійножирова галузь є лідером не лише агропромислового комплексу України, але й усієї економіки за багатьма показниками. Проведений аналіз стану та розвитку ринку соняшникової олії свідчить про існування динаміки зростання обсягів виробництва та експорту олійножирової продукції протягом останніх п'яти років. Аналіз також показав, що можливості олійножирової галузі значно перевищують потреби внутрішнього ринку України, тому необхідно зосереджувати увагу на можливості експорту. В той же час існують проблеми, які необхідно вирішити, щоб галузь могла продовжувати успішно розвиватись.

10. Проведений загальний аналіз підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за останні три роки. Було виявлено, що підприємство має негативний фінансовий результат (збиток), але відбулись певні покращення. Була визначено, що організаційна структура ПрАТ «ВОЖК» лінійно-функціонального типу, тобто вся повнота влади лежить на лінійному керівнику, якому підпорядковуються функціональні підрозділи. Були проаналізовані показники ліквідності та рентабельності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», більшість з цих показників має тенденцію до зниження. Проаналізовані фінансові результати підприємства. Більшість із них значно знизилась. Загалом фінансові результати підприємства незадовільні і це є негативним явищем діяльності підприємства.

11. Була здійснена оцінка системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Одним з ключових факторів матеріальної мотивації працівників є система оплати праці. На ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» застосовується відрядно-преміальна система оплати праці.

12. Виявлено, що на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів. В 2019 році коефіцієнт плинності кадрів зріс на 168,1%. В 2020 році коефіцієнт плинності кадрів збільшився ще на 50,78%., що є негативним, адже надмірна плинність кадрів говорить про проблеми всередині підприємства, які призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу. Також це свідчить про незадоволення працівників.

13. Проведено оцінку мотиваційного потенціалу працівників підприємства. Для цього було проведено опитування працівників. Загальний мотиваційний потенціал підприємства становить 7,51. Можна зробити висновок, що потреби працівників більше задоволені, ніж незадоволені. За результатами опитування працівників було виявлено, що для них важливу роль відіграє матеріальна мотивація, але при цьому для них важливо мати можливості до професійного зростання та самовдосконалення, а також виконувати на суспільно значущу роботу. Загалом результати проведеного дослідження вказують на те,

що потреби працівників здебільшого не задовільняються належним чином, тому є необхідність у покращенні системи мотивації працівників.

14. Надані рекомендації щодо покращення системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та на підприємствах олійножирової галузі України. Були визначені основні проблемні місця, а саме низька заробітна плата, премії, не прив'язані до якості виготовленої продукції, неструктурована програма адаптації, низька залученість працівників. Для вирішення цих проблем було запропоновано вдосконалити систему адаптації, прив'язати премії до результатів діяльності, запровадити мотиваційний соціальний пакет. Для залучення працівників до діяльності підприємства необхідно постійно інформувати персонал про принципи та результати діяльності підприємства. Також рекомендовано застосовувати інноваційні методи навчання та підвищення кваліфікації. Були надані рекомендації щодо покращення вдосконалення системи мотивації, впровадження інноваційних методів мотивації та мотиваційного механізму.

15. Для ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» рекомендовано впровадити програму підвищення лояльності працівників з метою більшого залучення працівників та підвищення їхньої мотивації. Для підприємств олійножирової галузі України рекомендовано брати приклад з зарубіжних підприємств, ставити працівників на перше місце, впроваджувати ефективні системи мотивації, наймати на стажування випускників вищих навчальних закладів та навчати їх, піклуватись про добробут своїх працівників.

Отже, підприємство ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» має вдосконалювати систему мотивації персоналу за допомогою наведених рекомендацій. Якісне впровадження рекомендацій дозволить покращити загальні показники діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та досягнути поставлених стратегічних цілей, а насамперед отримання додаткового прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №3. С. 239-247.
2. Янковська В. А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу. *Інфраструктура ринку. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2021. №53. С. 115-119.
3. Володавчик В. С. Мотивація досягнення успіху у професійній підготовці майбутніх фахівців. *Імідж сучасного педагога*, 2021. № 1, С. 63-67.
4. Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 19. С. 103-108.
5. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна Економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103> (Дата звернення: 10.10.2021)
6. Шильнікова З. М. Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 774-777.
7. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна Економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923> (Дата звернення: 10.10.2021)
8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.

9. Соломанидина Т. О. Механізм мотивації. мотив і стимул. URL: https://stud.com.ua/86630/menedzhment/mehanizm_motivatsiyi_motiv_stimul (Дата звернення: 10.10.2021)
10. Моргулець О. Б. Теорії мотивації. URL: https://pidru4niki.com/14190703/menedzhment/teoriyi_motivatsiyi (Дата звернення: 12.10.2021)
11. А. Х. Маслоу. Мотивація і особистість. 3-тє вид. Вид-во «Питер», 2014. С. 45-55
12. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/332.html (Дата звернення: 12.10.2021)
13. Теорія мотивації досягнення. URL: https://studopedia.su/5_6010_teoriya-motivatsii-dosyagnennya.html (Дата звернення: 15.10.2021)
14. Ходаківський Є. І. Процесійні теорії мотивації. URL: https://pidru4niki.com/12380604/psihologiya/protsesiyni_teoriyi_motivatsiyi (Дата звернення: 15.10.2021)
15. Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218-234.
16. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
17. Панкова В. Д., Єпіфанова І. Ю. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147> (дата звернення: 29.10.2021).
18. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна Економіка*. 2020.

№11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 29.10.2021).

19. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. С. 133-136

20. Полонський А. Н., Расулова У. С. Сутність мотивації трудової діяльності. URL: <https://studfile.net/preview/5438283/page:51/> (дата звернення: 29.10.2021).

21. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.10.2021).

22. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник «Львівська політехніка»*. 2012. С. 10-15.

23. Ареф'єв С.О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*: тези доп. наук.-практ. конф. КНУДТ, Київ, 2017. С. 305-314.

24. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. *Збірник наукових праць «Україна: аспекти праці»*. 2008. №4. С.32-36.

25. Дубовий А. М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. *Управління міжнародним бізнесом*: тези доп. наук.-практ. конф. ТНЕУ, Тернопіль, 2021., с. 66-70.

26. Панкова В. Д. Формування ефективного мотиваційного механізму. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*. Матеріали науково-технічної конференції. 2021. Вінниця. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/view/13955> (дата звернення: 19.11.2021).

27. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. с. 34-38.

28. Heneman, R. Implementing total rewards strategies. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/implementing-total-rewards-strategies.pdf> (дата звернення: 13.11.2021).
29. Панкова В. Д., Єпіфанова І. Ю. Процес адаптації в управлінні персоналом. *Актуальні проблеми управління сучасним підприємством: 2021 рік*. Матеріали наук.-техн. конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні», Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11199> (дата звернення: 30.10.2021).
30. Гакова М. В Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. №3. С. 61-65.
31. Бондаренко С.М. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 273-278.
32. Закапко О. І., Пащенко О. С. Корпоративна культура як важливий інструмент управління підприємством. Тези доп. наук.-практ. конф. ЗТУ, Запоріжжя, 2020., с. 74
33. Панкова В. Д. Методики оцінки персоналу підприємства. *Секція фінансів та інноваційного менеджменту: 2021 рік*. Матеріали І наук.-техн. конф. факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ, Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11451> (дата звернення: 31.10.21).
34. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Volume 17. Pp. 467-477.
35. Коврова О. Чого хочуть працівники. *Кадровик*. 2017. №7. С. 82-86.

36. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна Економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення: 31.10.2021).
37. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98– 102.
38. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. №11. С. 104-108
39. Вергун А. М. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). 2017. - С. 200-207.
40. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Економічна наука*. 2013. №22. С. 93-97.
41. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10770/1/50.pdf> (дата звернення: 01.11.2021).
42. Панкова В. Д. Стан та перспективи розвитку олійно-жирової галузі в Україні. Матеріали науково-технічної конференції «*Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*», Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/view/10886> (дата звернення: 02.11.2021).
43. Прохорчук І. Олійно-жирова галузь 2020: тенденції, прогнози, перспективи. 2019. URL: <https://www.growthow.in.ua/oliyno-zhyrova-haluz-2020-tendentsii-prohnozy-perspektyvy/>. (дата звернення: 02.11.2021).
44. Рейтинги виробників олії у вересні-січні 2020/21 МР. *Асоціація Укроліяпром*. 2020. URL: <https://ukroilprom.org.ua/news/reytyngy-vyrobnykiv-oliyu-veresni-sichni-202021-mr-251/> (дата звернення: 02.11.2021).

45. Вінницький олійножировий комбінат. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00373758/ (дата звернення: 02.11.2021).

46. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/00373758/> (дата звернення: 02.11.2021).

47. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат». URL: <http://vmzhk.vioil.com/>. (дата звернення: 02.11.2021).

48. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.

49. ПГ ViOil — один з найпотужніших виробників рослинних олій в Україні. URL: <https://vioil.com/#aboutus> (дата звернення: 20.11.2021).

50. 4 ефективні способи підвищити залученість співробітників у роботу компанії. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2721/> (дата звернення: 21.11.2021).

51. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (дата звернення: 21.11.2021).

52. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д, Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №6. С. 12-15

53. I. Yepifanova, V. Dzhedzhula, V. Pankova Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Economics and organization of management*. 2021. № 3(43). P. 82-89.

54. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. №2 (30). С. 170-176.

55. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 28.11.2021).

56. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://www.elitarium.ru/trud-stimulirovanie-motivacija-zarabotnaja-plata-premija-stazh-rabota-kvalifikacija-rezultativnost/> (дата звернення: 28.11.2021).
57. Організація оплати праці на підприємстві. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу. URL: <http://www.agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242/> (дата звернення: 28.11.2021).
58. Кононенко Р. С. Переваги та недоліки існуючих систем мотивації та обґрунтування доцільного їх використання в Україні. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*. 2016. С. 612-617
59. Лазоренко Т. В. Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №22. С. 67-71
60. Мотивація праці в різних країнах світу. *Підприємець*. 2017. URL: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-different-countries-of-the-world/> (дата звернення: 28.11.2021).
61. Когут І. В. Формування етапів управління лояльністю персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. №24. С. 382- 387
62. Life at Cargill. URL: <https://careers.cargill.com/life-at-cargill/> (дата звернення: 01.12.2021).
63. Welcome to GrainCorp Oilseeds. URL: <https://oilseeds.graincorp.com.au/> (дата звернення: 01.12.2021)
64. Louis Dreyfus Company (LDC). URL: <https://www ldc.com/br/en/> (дата звернення: 01.12.2021)

Додатки

Додаток А

Міністерство освіти і науки України
 Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра фінансів та інноваційного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ФІМ

д.е.н., проф. В. В. Зянько

(підпис)

(ініціали та прізвище)

«06» жовтня 2021 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання магістерської кваліфікаційної роботи

на тему: УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ
КОМБІНАТ»)

08-43.МКР. 007.00.004.ТЗ

Науковий керівник:

д-р екон.н., проф.

наук. ступінь, вч. звання

Єпіфанова І. Ю

(прізвище, ініціали)

(підпис)

Студентка групи

МФКД-20м

назва групи

Панкова В. Д.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

Вінниця 2021 р.

1. Підстава для виконання магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)

наказ №277 по ВНТУ від «24» вересня 2021 р. про затвердження теми МКР.

2. Мета і призначення магістерської кваліфікаційної роботи

мета: формування пропозицій щодо покращення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та підприємствах олійножирової галузі України

завдання:

- Розглянути сутність мотивації персоналу;
- Визначити особливості управління мотивацією персоналу промислового підприємства;
- Дослідити основні методики оцінки системи мотивації персоналу;
- Провести аналіз сучасного стану олійножирової галузі підприємств України;
- Надати загальну характеристику підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;
- Провести аналіз господарської діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.;
- Провести аналіз ефективності системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;
- Надати пропозиції та рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»
- Надати пропозиції з удосконалення підходів до мотивації на підприємствах олійножирової галузі.

Тема магістерської кваліфікаційної роботи є особливо актуальною в сучасних умовах розвитку української економіки. Нині кожне підприємство прагне постійно підвищувати свою ефективність, щоб отримувати максимум результату з мінімальними затратами. Зростання ефективності господарської діяльності підприємств є запорукою розвитку вітчизняної економіки в довгостроковій перспективі. Адекватно створена система мотивації персоналу допомагає підприємству знайти та реалізувати важелі впливу на працівників, виявити мотиви і стимули до трудової діяльності та спрямувати діяльність працівників таким чином, щоб кожен член колективу і колектив в цілому прагнув досягнути мети підприємства.

3. Завдання для виконання економічної розрахункової частини МКР

Розрахувати показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

4. Вихідні дані для написання магістерської кваліфікаційної роботи

Офіційні статистичні дані щодо розвитку олійножирової галузі України, офіційні статистичні дані щодо оплати праці, витрат на персонал на промислових підприємствах України, фінансова звітність, внутрішня документація ПрАТ

«Вінницький олійножировий комбінат», законодавчо-нормативна документація, наукова література.

5. Виконавець МКР – Панкова Валерія Денисівна, ст. гр. МФКД-20м.

6. Вимоги до виконання МКР

В процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи потрібно визначити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, використовуючи варіантний аналіз, засоби моделювання. Бажано, щоб робота виконувалась на замовлення підприємства.

7. Етапи МКР і терміни їх виконання

Таблиця 1 – Етапи МКР і терміни їх виконання

Етапи МКР	Зміст етапу	Термін виконання	Очікувані результати
Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної та статистичної інформації; розгляд можливих напрямів досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на МКР	Червень-вересень	план МКР
Основна (економічна) частина роботи	Теоретичне дослідження проблеми	III декада жовтня	розділ 1
	Аналітична частина	II декада листопада	розділ 2
	Розробка рекомендацій та пропозицій	I декада грудня	розділ 3
Узагальнення результатів досліджень, підготовка до захисту роботи	Узагальнення результатів теоретичних та аналітичних досліджень та написання доповіді на захист МКР; оформлення ілюстративного матеріалу, підготовка презентації ДР в редакторі Microsoft Office PowerPoint	I декада грудня	акт впровадження, ілюстративний матеріал, презентація
Попередній захист МКР	Перевірка МКР на плагіат; одержання відгуку наукового керівника та рецензії; попередній захист МКР	II декада грудня	результат перевірки на плагіат, відгук, рецензія
Захист МКР	Основний захист МКР	III декада грудня	доповідь та відповіді на запитання

8. Очікувані результати

У результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення фінансових результатів.

9. Матеріали, які подають після завершення написання МКР та її етапів

Переpletена пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи; графічний матеріал; відгук керівника; рецензія зовнішнього рецензента.

10. Порядок приймання МКР та її етапів

Результати магістерської кваліфікаційної роботи розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри відповідно до етапів роботи та термінів їх виконання; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист магістерської кваліфікаційної роботи.

Додаток Б

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ (КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ

Назва роботи: УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»)

Тип роботи: кваліфікаційна робота
(кваліфікаційна робота, курсовий проект (робота), реферат, аналітичний огляд, інше
(зазначити))

Підрозділ кафедра фінансів та інноваційного менеджменту
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Науковий керівник Єпіфанова І. Ю., проф. ФІМ
(прізвище, ініціали, посада)

Показники звіту подібності

Plagiat.pl (StrikePlagiarism)		Unicheck	
КП1		Оригінальність	82,6%
КП2			
Тривога/Білі знаки	/	Схожість	17,4%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається)

Автор _____ Панкова В.Д.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Опис прийнятого рішення

Робота може бути допущена за попереднього захисту

Особа, відповідальна за перевірку _____ Єпіфанова І. Ю.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Експерт _____
(за потреби) (підпис) (прізвище, ініціали, посада)

Додаток В

Мотиваційна картка працівника

Заповніть власноруч

1. ПІБ _____

2. Вік _____

3. Чому Ви працюєте саме в цій компанії? Вкажіть 10 чинників. Почніть з найважливішого.

1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

4. Конкретизуйте попередній пункт: чому робота в компанії важлива для Вас?

5. Які матеріальні зобов'язання Ви маєте?

- Утримання дітей
 Допомога батькам
 Навчання
 Кредит
 Іпотека
 Лікування членів родини
 Інше

6. Яку винагороду Ви хотіли б отримати? Оберіть один варіант.

- Премія
 Додатковий вихідний
 Підвищення на посаді
 Сертифікат в спа-салон
 Інше

Поясніть, чому саме таку винагороду Ви бажаєте?

7. Назвіть Ваші сильні якості. Почніть із найбільш значущої.

8. Чому саме цю якість Ви поставили на перше місце? Що саме вона дає змогу досягти?

9. Куди Ви хотіли б піти відпочити з колегами? Оберіть три варіанти

- Боулінг
 Кіно
 Театр
 Автобусна екскурсія на вихідні
 Кафе
 Пікнік на природі
 Пікнік на природі зі спортивними іграми
 Інше

10. Що Ви хотіли б поліпшити в роботі? Чого, на Ваш погляд, бракує в колективі, в атмосфері компанії?

Дата _____

Дякуємо за відповіді!

Додаток Г

Анкета мотивації

***Обов'язкове поле**

1. Наскільки для вас важливо мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Наскільки ви задоволені заробітною платою, матеріальними винагородами, набором пільг та надбавок? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Наскільки для вас важливо мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Наскільки ви задоволені умовами праці та середовищем на робочому місці? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Наскільки для вас важливо мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Наскільки ви задоволені чіткістю структуризацією роботи, правил, директив? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Наскільки для вас є важливим спілкування з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Наскільки ви задоволені спілкуванням і стосунками з колегами? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Наскільки для вас важливо формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Наскільки ви задоволені можливістю формувати довгострокові стосунки з колегами? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Наскільки для вас важливо, щоб оточуючі цінували ваші досягнення та успіхи? *
Виберіть лише один варіант.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Наскільки ви задоволені визнанням своїх досягнень та успіхів на підприємстві? *

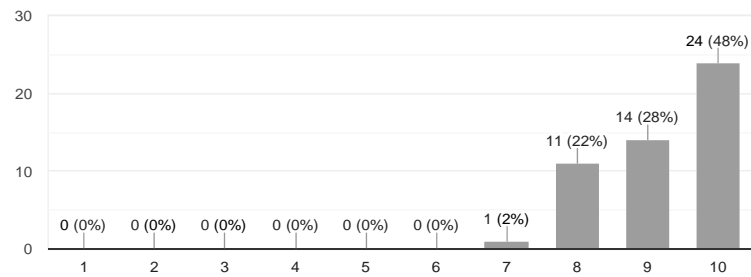
Анкета мотивації

50 відповідей

[Опублікувати дані аналітики](#)

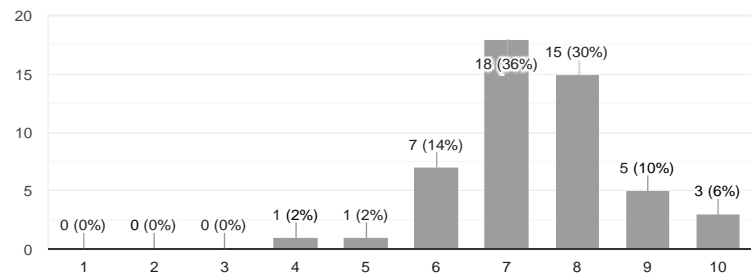
Наскільки для вас важливо мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок?

50 відповідей



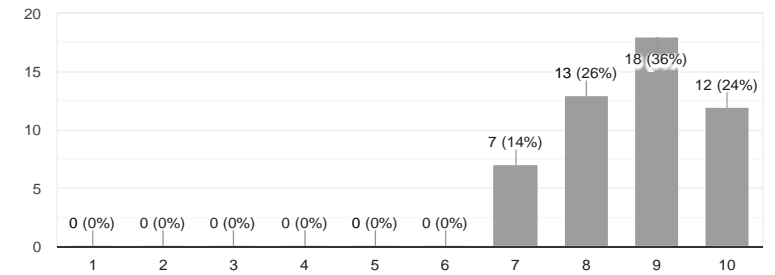
Наскільки ви задоволені заробітною платою, матеріальними винагородами, набором пільг та надбавок?

50 відповідей



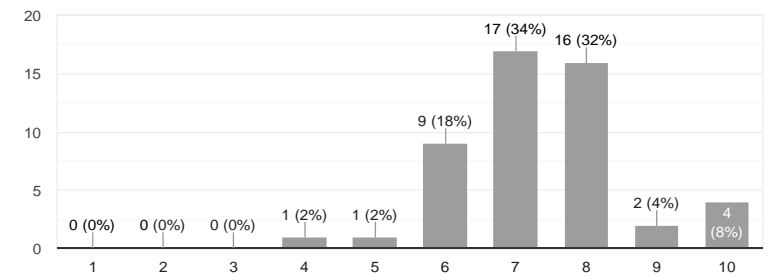
Наскільки для вас важливо мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище?

50 відповідей



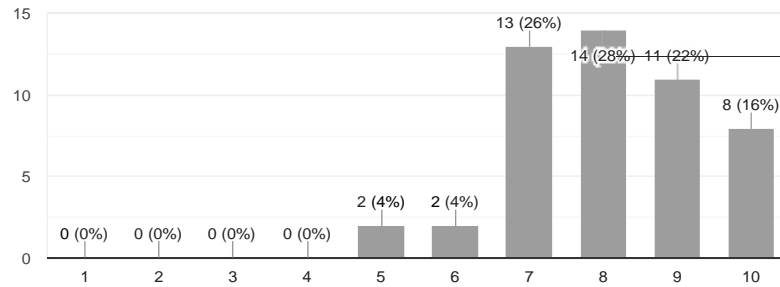
Наскільки ви задоволені умовами праці та середовищем на робочому місці?

50 відповідей



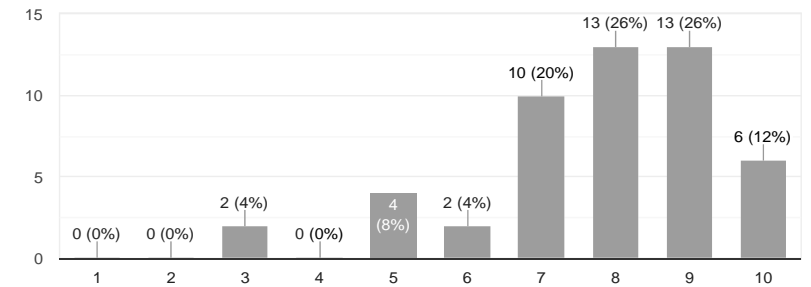
Наскільки для вас важливо мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання?

50 відповідей



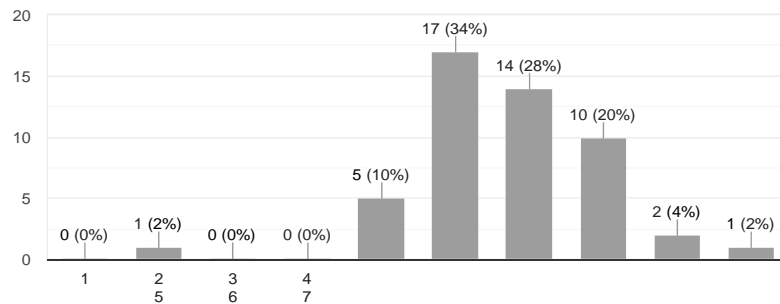
Наскільки для вас є важливим спілкування з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами?

50 відповідей



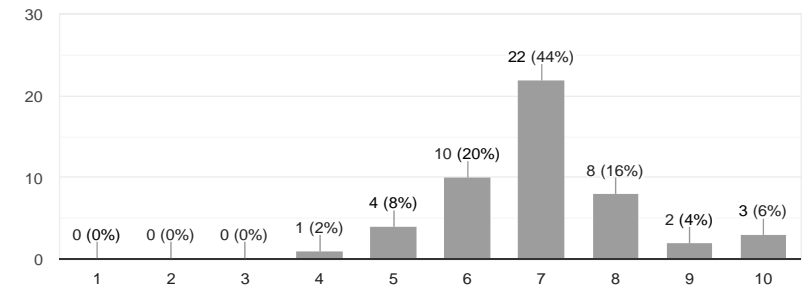
Наскільки ви задоволені чіткістю структуризацією роботи, правил, директив?

50 відповідей



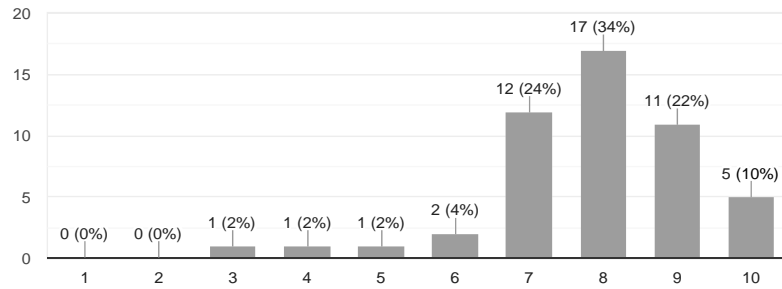
Наскільки ви задоволені спілкуванням і стосунками з колегами?

50 відповідей



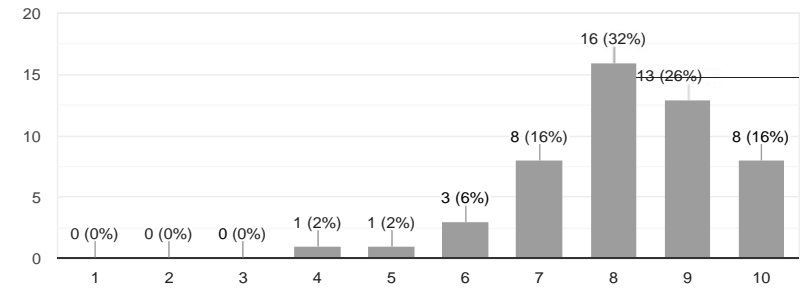
Наскільки для вас важливо формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег?

50 відповідей



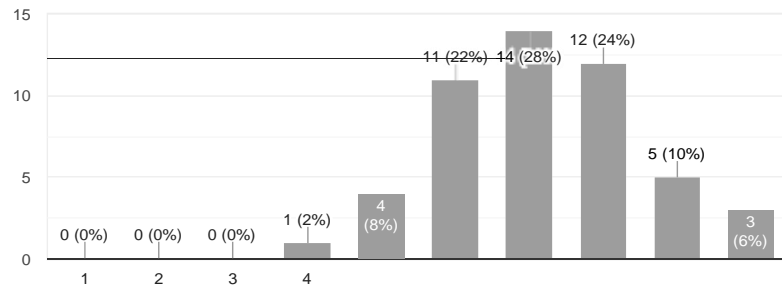
Наскільки для вас важливо, щоб оточуючі цінували ваші досягнення та успіхи?

50 відповідей



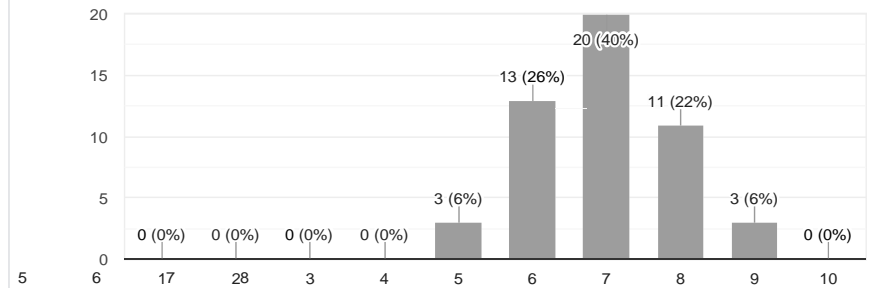
Наскільки ви задоволені можливістю формувати довгострокові стосунки з колегами?

50 відповідей



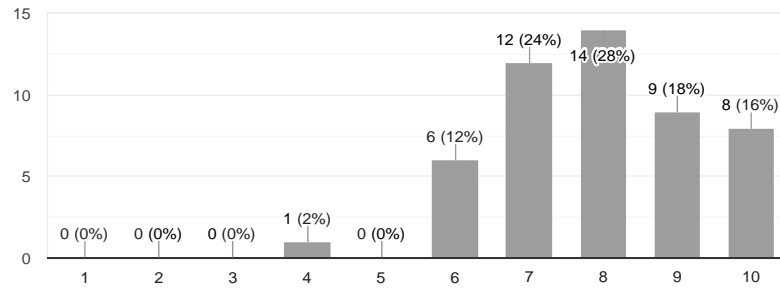
Наскільки ви задоволені визнанням своїх досягнень та успіхів на підприємстві?

50 відповідей



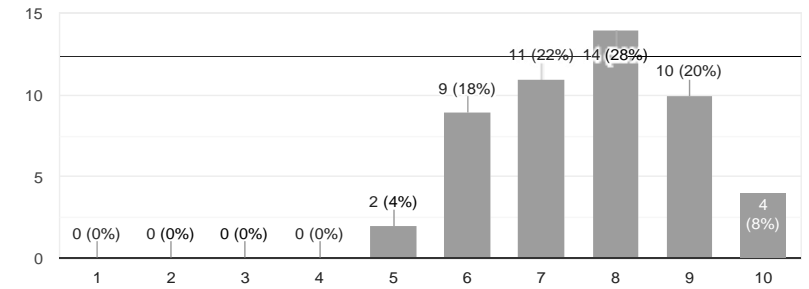
Наскільки для вас важливо ставити для себе складні професійні цілі та досягати їх?

50 відповідей



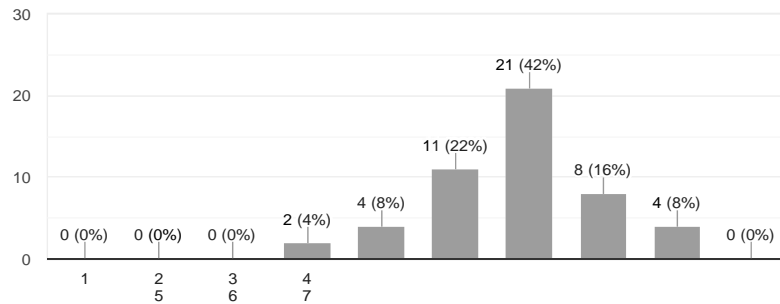
Наскільки у вас є прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості?

50 відповідей



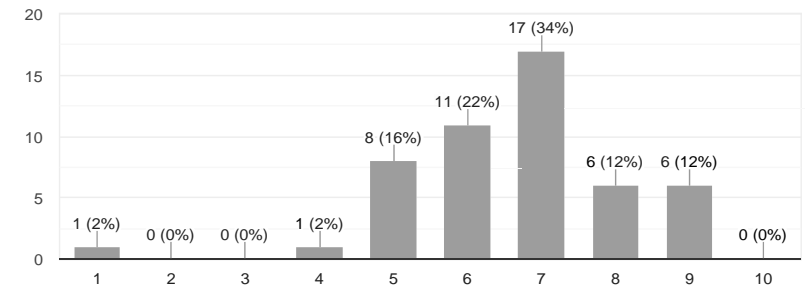
Наскільки ви задоволені можливістю ставити для себе складні професійні цілі та досягати їх?

50 відповідей



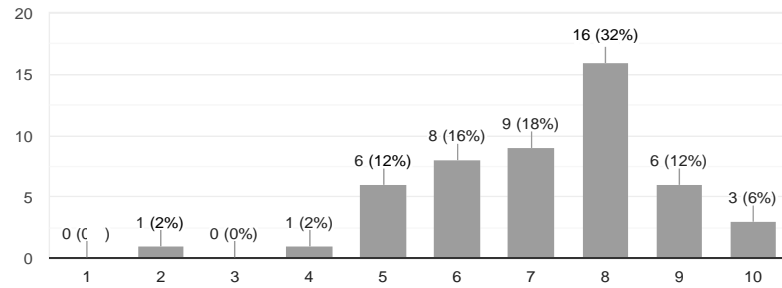
Наскільки ви задоволені можливістю керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості?

50 відповідей



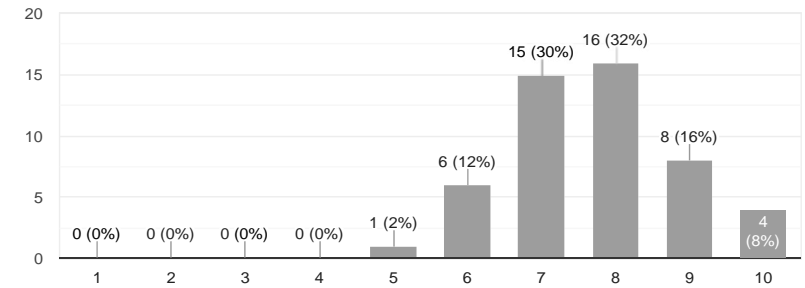
Наскільки для вас важлива потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій?

50 відповідей



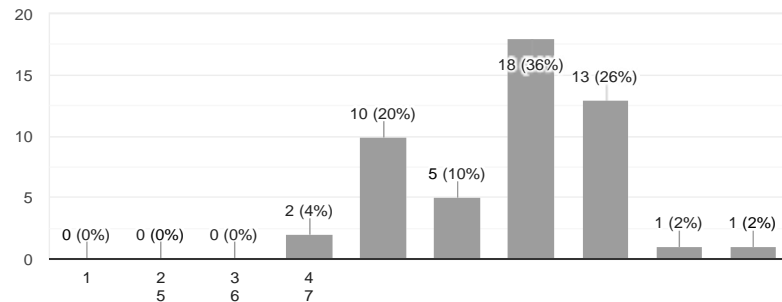
Наскільки сильним є ваше бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей?

50 відповідей



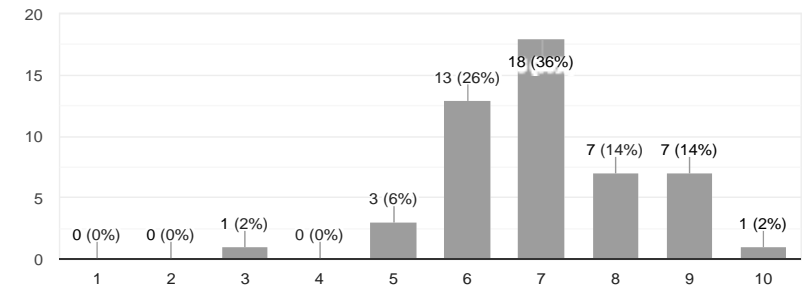
Наскільки задоволена ваша потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій?

50 відповідей



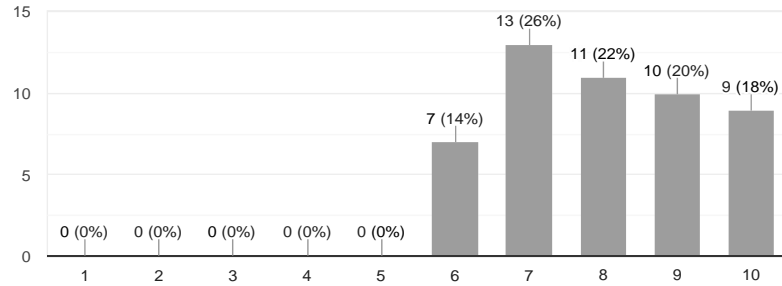
Наскільки задоволеним є ваше бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей?

50 відповідей



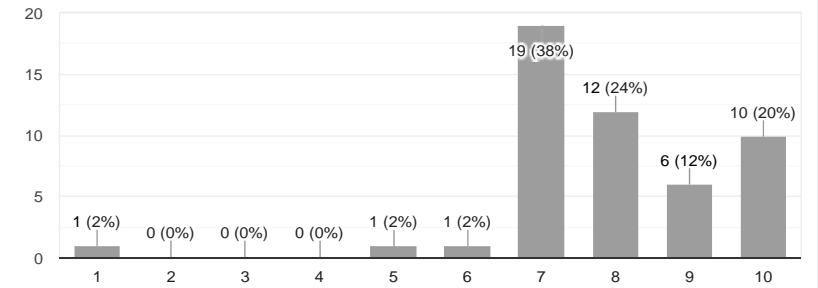
Наскільки для вас є важливою потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості?

50 відповідей



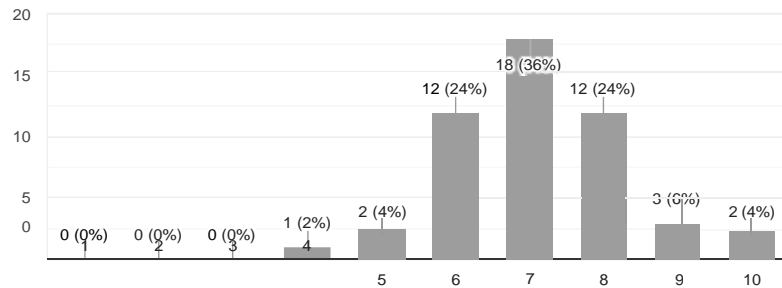
Наскільки важливо для вас мати суспільно корисну роботу?

50 відповідей



Наскільки задоволена ваша потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості?

50 відповідей



Наскільки ви вважаєте свою роботу суспільно корисною?

50 відповідей

