

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(повна назва кафедри)

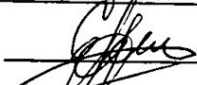
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Мотивація персоналу в системі управління на підприємствах молочної промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький молочний завод «Рошен»)

Виконала: студентка 2-го курсу, групи МЗД-20мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)


Сівак Н.П.

(прізвище та ініціали)

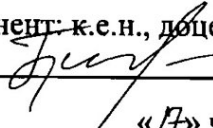
Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ


Семцов В.М.

(прізвище та ініціали)

«15» червня 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ПЛМ



Пілявоз Т.М.

(прізвище та ініціали)

«17» червня 2022 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ


д.е.н., проф. Карачина Н.П.

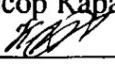
(прізвище та ініціали)

«20» червня 2022 р.

Вінниця ВНТУ – 2022 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.


«25» березня 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

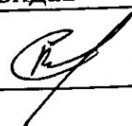
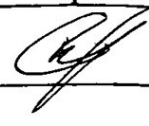
Сівак Наталія Павлівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Мотивація персоналу в системі управління на підприємствах молочної промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький молочний завод «Рошен»)
керівник роботи Семцов Володимир Михайлович, д.е.н., проф. каф. ММЕ
затверджені наказом ВНТУ від «24» березня 2022 року №65.
2. Строк подання студентом роботи: «07» червня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (додаток В), офіційні статистичні данні, Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. «Формування мотивації персоналу підприємства», З. А. М. Колот, С. О. Цимбалюк «Мотивація Персоналу»,
4. Зміст текстової частини: у першому розділі – зробити дослідження та розкрити сутність мотивації персоналу та особливості управління мотивацією на підприємствах, дослідити економічний зміст поняття мотивації;
у другому розділі – проаналізувати стану молочної промисловості України, виконати аналіз основних показників діяльності та загальну характеристику підприємства, виконати діагностику системи мотивації персоналу;
у третьому розділі – надати пропозиції та рекомендації щодо удосконалення інструментів мотивації персоналу на підприємстві та зробити аналіз альтернативних варіантів системи управління підприємством в контексті вдосконалення мотивації персоналу;
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Динаміка формування фінансового результату ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр., тис. грн., Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

у 2018-2020 роках, %, Аналіз руху кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2019 -2020 рр., Моніторинг ефективності інноваційних мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Рисунки: Сучасні фактори мотивації персоналу, Теорія Мотивації Грегора, Теорія Мотивації Вільєма Оучі теорія «Z», Ієрархічна піраміда Маслоу та відповідні вигоди для співробітників, Модель процесу мотивації системою постановки цілей, Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2018 -2020 рр., Аналіз руху кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2019 -2020 рр.

6. Консультанти розділів роботи:

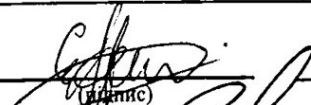
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	д.е.н., проф. Семцов В.М.		

7. Дата видачі завдання «25» березня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	березень	викон
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	березень - квітень	викон
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	травень	викон
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	травень-червень	викон
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	червень	викон
6	Рецензування МКР	червень	викон
7	Захист МКР	червень (за графіком)	викон

Студент


(підпис)

Сівак Н.

Керівник роботи


(підпис)

Семцов

АНОТАЦІЯ

Сівак Наталія Павлівна «Мотивація персоналу в системі управління на підприємствах молочної промисловості (На прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький молочний завод «Рошен»)). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2022. 143 с. Укр. мовою. Бібліогр.: 47 назв; рис.: 23; табл. 28.

У магістерській кваліфікаційній роботі запропоновано напрями та розроблено рекомендації щодо удосконалення інструментів мотивації персоналу. Аргументовано та оцінено економічний ефект від впровадження інновацій у сфері мотивації персоналу підприємства, та розроблені етапи індивідуальної мотивації співробітників та розвитку їх кваліфікації, що дозволить збільшити продуктивність праці персона, покращити показники господарської діяльності підприємства, та збільшити мотивацію робітників підприємства. У теоретичній частині роботи досліджено та розкрито сутність мотивації персоналу та особливостей управління мотивацією на підприємствах, досліджено економічний зміст поняття мотивації та різні методичні підходи щодо оцінки мотивації персоналу. У аналітичній частині проаналізовано стан молочної промисловості України, виконано аналіз і досліджено основні показники діяльності підприємства та виконано діагностику системи мотивації ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». У прикладній частині роботи надано пропозиції та рекомендації, щодо удосконалення інструментів мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація, нематеріальна мотивація, матеріальна мотивація, стимул, розвиток персоналу

ABSTRACT

Sivak N. P. "Motivation of personnel in the management system at the dairy plant (On the example of the private joint-stock company "Vinnytsia Dairy Plant "Roshen)". Master's degree in specialty 073 - Management, educational and professional program - Management of foreign economic activity. Vinnytsia: VNTU, 2022. 143 p. In Ukrainian language. Bibliography: 47 titles; fig.: 23; table 28.

The master's qualification work offers directions and develops recommendations for improving the tools of staff motivation. The economic effect of the introduction of innovations in the field of enterprise staff motivation is argued and assessed, and the stages of individual motivation of employees and development of their skills are developed, which will increase productivity, improve business performance, and increase employee motivation. In the theoretical part of the work the essence of personnel motivation and peculiarities of motivation management at enterprises are investigated and revealed, the economic content of the concept of motivation and various methodological approaches to assessing staff motivation are investigated. In the analytical part the state of the dairy industry of Ukraine is analyzed, the analysis of the basic indicators of enterprise performance are executed and diagnostics of system of motivation of PJSC "Vinnytsia dairy plant "Roshen" is executed. In the applied part of the work, suggestions, and recommendations for improving the tools of staff motivation are provided.

Key words: motivation, intangible motivation, material motivation, incentive, staff development

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємствами	7
1.2. Економічний зміст мотивації персоналу	15
1.3. Методичні підходи щодо оцінювання мотивації персоналу на підприємствах	23
Висновки до першого розділу	29
2. АНАЛІЗУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ "ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД "РОШЕН"	31
2.1. Аналізування стану молочної промисловості України та місце ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен" на ринку молочних продуктів	31
2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	35
2.3. Аналізування основних показників діяльності ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен"	37
2.4. Діагностика системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	52
Висновки до другого розділу	73
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ "ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД "РОШЕН"	76
3.1 Рекомендації щодо удосконалення інструментів мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	76
3.2. Порівняльний аналіз альтернативних варіантів системи управління підприємством в контексті вдосконалення мотивації персоналу в системі корпоративного управління	87

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	94
Висновки до третього розділу	103
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	115
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки магістерської роботи кваліфікаційної	115
Додаток Б (обов'язковий) Технічне завдання	116
Додаток В (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 роки	121
Додаток Г (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	134
Додаток Г Тест за типами культур Ч. Ханди	139
Додаток Д Опитувальник персоналу	141
Додаток Е Опитувальник Q10	143

ВСТУП

Актуальність теми. Мотивація персоналу завжди займала одне із самих важливих місць в системі управління підприємством. Можливість розробки системи управління персоналом, що буде стимулювати продуктивність праці працівників та допоможе підприємству зростати, завжди була однією із функцій управління, поряд з такими, як планування, організація, контроль, прийняття рішень. Для розробки ефективної системи мотивації необхідно вивчити теоретичні надбання та дослідження у цій сфері, а також сучасні практики розробки ефективних систем мотивації на підприємстві.

Мотивація персоналу є найбільш складною різновидністю мотивації. На чинники мотивації роблять величезний вплив зовнішні та внутрішні фактори, що формують – групові цінності у певний період. Ефективна мотивація персоналу є одним з найбільш істотних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств. Можливість компанії створити позитивні та надихаючі робочі умови є одним з основних умов сталого та успішного розвитку компанії. Саме тому мотивації персоналу приділяють велику увагу світові компанії, що є світовими лідерами.

Шляхом критичного аналізу та порівняння з відомими вирішеннями проблеми обґрунтовують актуальність та доцільність роботи для розвитку відповідної галузі, підприємства, організації, установи.

Мета дослідження мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Для дослідження поставленої мети необхідно *виконати наступні завдання:*

- визначити сутність та значення мотивації в управлінні підприємством в сучасних умовах;
- розглянути економічний зміст мотивації персоналу;
- визначити місце та роль мотивації персоналу в системі корпоративного управління;
- визначити методичні підходи щодо оцінювання мотивації персоналу на підприємстві;

- проаналізувати стан молочної промисловості України та місце ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку молочних продуктів;
- дати загальну характеристику ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- проаналізувати основні показники діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- дати діагностику системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- рекомендації щодо удосконалення інструментів мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- дати порівняльний аналіз альтернативних варіантів системи управління підприємством в контексті вдосконалення мотивації персоналу в системі корпоративного управління;
- зробити оцінку запропонованих заходів на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Об'єкт дослідження – це процес функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-практичні аспекти формування та оцінки системи мотивації персоналу.

Методи дослідження. В роботі використовуються наступні методи дослідження: спостереження (систематичне цілеспрямоване вивчення об'єкта з метою одержання первинних даних у вигляді сукупності емпіричних тверджень), порівняння (процес встановлення подібності або відмінності предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам), аналіз (метод пізнання, який дає змогу поділяти предмети дослідження на складові частини), синтез, навпаки, припускає з'єднання окремих частин предмета в єдине ціле та інші

Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють діяльність промислових підприємств в Україні. Інформаційну базу дослідження склали також фінансова звітність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»; первинні та поточні документи з управління та обліку персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну:

удосконалено:

– логічний алгоритм опису взаємозв'язку між категоріями «мотивація» та «управління», де, на відміну від вже існуючих трактувань, обґрунтовано роль взаємодоповнюючого інноваційного фактору підбору та кар'єрного зростання персоналу;

дістало подальший розвиток:

– теоретико-методичні засади щодо оцінювання мотивації персоналу на підприємствах, які, на противагу існуючим аналогам, ідентифікують важливість системного кар'єрного зростання працівників на підприємствах молочної промисловості.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи Основні положення і результати виконаного дослідження опубліковувались на Науково-технічній конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки ВНТУ (Вінницький національний технічний університет, 2022).

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємствами

Україна, як і багато інших країн у світі на сучасному етапі розвитку економіки перебуває у динамічному періоді трансформації трудових відносин та зростання впливу мотивації на ефективність діяльності персоналу. Персонал є рушійною силою підприємства. Ефективне управління трудовими ресурсами може принести організації додаткову конкурентоспроможність, зростання продуктивності і стабільний розвиток. Доцільно також зауважити, що мотивація персоналу при будь-якому режимі роботи є головним фактором активізації людського капіталу підприємства.

Мотивація, загалом, стосується багатьох факторів або подій, які впливають, спонукають і призводять до певної бездіяльності або дії людини протягом певного періоду, за умов, що склалися. Однак жодна теорія мотивації співробітників не може охоплювати весь спектр організаційних та індивідуальних факторів, які існують і впливають на співробітника. Концепція мотивації поширена майже в кожному куточку світу, тому що вона відповідає людській природі і просто спонукає або заохочує людей працювати, змушує їх любити те що вони роблять чи робити те що вони не люблять. Поняття мотивації давнє, як існування людини. Мотивація відбувається через стимулювання та заохочення персоналу, не тільки матеріальними, а й нематеріальними факторами, що дозволяють підвищити продуктивність праці робітників. Разом з розвитком різних видів трудових відносин кількість факторів мотивації, як і теорії мотивації змінюються та еволюціонують. За статистичними даними, серед факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці є такі складові мотивації праці персоналу: оплата праці (29,5%), моральне заохочення (6,3%), гнучкий графік робочого дня (4,2%) та навчання і розвиток (11,8%) [1].



Рисунок 1.1. Сучасні фактори мотивації персоналу

Джерело: побудовано автором згідно [2]

З початком пандемії багато підприємств та організацій стикнулись з проблемою мотивації персоналу через віддалений тип роботи, що була рекомендована в епідеміологічно-превентивних цілях. Навіть досконало складені плани, найновіші програмні рішення та найсучасніша структура підприємства неефективні, якщо мотивація праці персоналу не спрямована на підвищення ефективності діяльності. Жодна система управління не буде функціонувати, якщо на підприємстві не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Високий рівень залучення працівників можливий лише у випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, який дасть змогу працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб.

Спроби пояснити поведінку людини і сприяти підвищенню мотивації праці робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва.

Розуміння сутності системи мотивації праці персоналу повинно спиратися, в першу чергу, на розкритті сутності поняття мотивації. Вперше термін «мотивація» було наведено А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини». У сучасній літературі мотивація трактується досить широко. Проведене дослідження показало, що у літературі існує велика кількість визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін [3].

Таблиця 1.1. Різні визначення поняття Мотивації

Автор	Визначення
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистісних цілей чи мети організації [3].
Ф. Лютенс	Мотивація — це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди [4].
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби [5].
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації [6].
Діденко В.	Мотивація – причина, яка спонукає суб'єкта до діяльності для досягнення [6].

Всі визначення мотивації праці можна розділити на три групи. Економічна література розглядає поняття «мотивація», як сукупність впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на індивіда, що спонукають людину діяти задля досягнення власних та організаційних цілях. При цьому метою управління мотивацією є максимально продуктивне використання умов, що спонукають працівника до досягнення мети. Мотивація є багатограним поняттям в залежності від особливостей індивіда та середовища, цілей та можливих факторів впливу.

З психологічної точки зору, мотивація може розглядатись, як стан індивіда та як процес. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів). Водночас мотивацію персоналу правомірно розглядати (друге її значення) як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Підвищення продуктивності праці та зміна трудової активності персоналу через внутрішні та зовнішні чинники стимулювання на поведінки працівника. Мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом взаємодії мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності. Ці процеси доповнюють один одного і спрямування їх у один вектор розвитку одне з основних завдань менеджерів.

Також мотивацію персоналу можна розглядати в третьому розрізі, як фахову чи практичну діяльність для розробки і впровадження методів впливу на поведінку працівників. Формування позитивної робочої динаміки та підвищення продуктивності праці, за для досягнення цілей організації та індивідів є фаховою діяльністю менеджерів та управлінців на різних щаблях організації.

Мотивація праці включає не лише задоволення фізіологічних, матеріально-побутових, культурних потреб, а й здобуття певного іміджу в суспільній ієрархії. Вона зумовлена природною особливістю людини і перш за все необхідністю забезпечення нормального фізіологічного існування працівника, створення нормальних житлових, побутових та інших матеріальних умов його життя, забезпечення умов для духовного розвитку особистості, природного відтворення і продовження свого роду.

Мотивація персоналу та створення умов для його зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності організації в цілому та розвитку соціального партнерства зокрема є головними завданнями сучасного суб'єкта господарювання. Розробка та впровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та, зрештою, прибутковості організації.

Крім того, це дозволяє вийти на новий рівень економічного розвитку та реалізувати свої можливості на світовому рівні.

Щоб організація могла підвищити ефективність своєї діяльності, необхідно, щоб персонал був досить вмотивований. Організації по всьому світу, які приділяють належну увагу людським ресурсам як своєму центральному ядру і рушійній силі, постійно збільшують ступінь мотивації своїх співробітників, як правило, більш ефективні та успішні. Люди життєво важливі для організацій, оскільки саме співробітники привносять точки зору, цінності та риси характеру, і при успішному управлінні ці людські характеристики є важливими перевагами для організації.

Для визначення аспектів, на які потрібно звертати увагу керівнику, щоб працювати з мотивованим персоналом, необхідно в першу чергу визначити такі поняття, як «мотивація» та «стимулювання персоналу», які можуть бути застосовані на підприємстві з метою ефективного управління та досягнення високих показників діяльності. У зв'язку з цим побудова оптимальної та гнучкої системи мотивації вимагає вивчення теоретичних основ аналізованої дефініції та вдосконалення застосовуваних нині систем стимулювання.

У сукупності сучасних наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів частково досліджено напрям, який формалізує логічний зв'язок між мотивацією та результативністю діяльності суб'єкта господарювання, а також виявляє особливості впливу засобів стимулювання на підвищення мотивації працівників до високопродуктивної трудової діяльності, яка є достатньою вагомою фактором впливу на кінцеві результати виробництва, отримання прибутку та зростання конкурентних переваг.

Мотивація - це частина процесу управління, з якого людська енергія перетворюється на певну поведінку, очікуваним результатом останнього є ефективні спільні дії, реалізують плани організації. На дієвість процесу мотивації, активізацію поведінки людей процесі праці впливають такі чинники, як рівень розвитку та узгодженості організаційних, управлінських та міжособистісних відносин у фірмі, сукупність соціально-економічних, науково - технічних, правових та інших методів впливу, що впливають на людини [7].

Управління мотивацією персоналу проходить в першу чергу через встановлення сприятливих стосунків з колективом підприємства. Розуміння рушійних факторів, налагодження спілкування, уважне та зацікавлене ставлення до працівників стимулює їх виконувати свої робочі обов'язки з більшою продуктивністю. Менеджер повинен враховувати індивідуальні особливості працівників і мати змогу скерувати їх робочий потенціал у вигідному напрямку, як для компанії, так і для працівника.

Мотивація персоналу підприємства складається із наступних компонентів:

- мотивація трудової діяльності – стимулювання персоналу виконувати свої робочі обов'язки ефективно, щоб забезпечити необхідні винагороди і задовольняти потреби;
- мотивація стабільної та продуктивної зайнятості;
- мотивація розвитку конкурентоспроможності працівників;
- мотивація володіння засобами виробництва;
- мотивація вибору нового місця роботи тощо.

Відповідно, можемо стверджувати, що мотивування персоналу виконує такі функції: – визнання напрацювань тих працівників, які показали і показують високі результати у своїй роботі, для їх подальшої мотивації; – диференціація оцінювання високих досягнень персоналу; – популяризація результатів напрацювань конкретного працівника; – за правильної мотивації – підвищення продуктивності праці підприємства та зростання його конкурентоздатності; – підвищення показників трудової активності персоналу тощо. Враховуючи функції мотивації персоналу, доречно диференціювати основні методи цього мотивування у сучасних

умовах, до яких, на нашу думку, належить два різновиди: 1) матеріального характеру (грошові заохочення за виконання цілей; система заходів, спрямована на надання працівникам додаткових пільг, певних послуг чи соціальної допомоги; грошові інвестиції в професійне навчання персоналу: залучення їх до участі в курсах, семінарах, конференціях тощо); 2) нематеріального характеру (система заходів щодо покарання працівників за невиконання/неналежне виконання посадових обов'язків із метою уникнення шкоди для підприємства; заохочувальні винагороди, конкурси на звання найкращого працівника тижня/місяця/року; забезпечення зворотного зв'язку керівництва з персоналом за допомогою проведення корпоративних заходів з участю керівництва, проведення анонімного опитування, залучення персоналу до вирішення загальних питань підприємства тощо).

Отже, однією з найважливіших функцій менеджера є мотивування діяльності працівників. Мотивація розуміється як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певної діяльності, що задають її межі та форми, що надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Шлях до ефективного управління персоналом лежить через розуміння мотивації трудової діяльності кожного окремого працівника і колективу загалом. Знаючи те, що рухає працівником, що спонукає його до роботи, які мотиви лежать в основі його дій, можна розробити ефективну систему форм та методів управління трудовими процесами.

Основними завданнями мотивації є:

- формування у кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації у процесі праці;
- навчання персоналу та керівного складу психологічним основам внутрішнього фірмового спілкування;
- формування кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з допомогою сучасних методів мотивації [8].

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз процесу мотивації, його етапів в організаціях, індивідуальної та групової мотивації.

У менеджменті велике значення приділяється також обліку рівнів мотивації. На рівні задовільної поведінки працівники досягають того мінімуму, який виявляється прийнятним для керівництва. Для тих працівників, чий рівень мотивації характеризується хорошою працездатністю, робота є бажаною частиною, що приносить винагороди та задоволення.

Процес мотивації - це процес формування, функціонування внутрішніх спонукальних сил, що визначають трудову поведінку для досягнення певних цілей та результатів [10].

Аналізуючи мотивацію, як процес, можна розділити на ряд послідовних етапів:

1 етап - виникнення потреб - людина відчуває, що йому чогось не вистачає, він вирішує вжити якихось дій;

2 етап — пошук шляхів усунення потреб, визначення напрямів дій, як і якими засобами можна задовольнити потреба;

3 етап - визначення цілей (напрямків) дії. Відповідно до спрямованості і силою прояву мотивів людина фіксує, що і якими засобами вона повинна зробити, чого досягти, що отримати, для того, щоб задовольнити потребу;

4 етап – здійснення дії, тобто. витрати зусиль реалізації дії, що дозволяє здійснити потребу. При цьому може відбуватися коригування цілей, оскільки цілі та потреби можуть зазнати зміни у процесі здійснення дії;

5 етап – отримання винагороди за здійснення дії. Проробивши необхідну роботу, людина отримує те, що може використовуватиме задоволення потреби, або те, що може обміняти на бажане йому. Тут виявляється, наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або збереження, або посилення мотивації до діяльності.

6 етап – усунення потреби – людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості та здійснювати дії щодо усунення потреби [9].

Однак слід пам'ятати, що навіть знання логіки процесу мотивації сповна не забезпечує вирішальних переваг в управлінні цим процесом.

Ще один важливий фактор, що робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним, - це відмінність мотиваційних структур окремих людей, різний ступінь впливу на них однакових стимулів, різний рівень залежності дії одних мотивів від інших. В одних людей прагнення досягнення результату може бути дуже сильним, в інших воно може бути відносно слабким. Тоді цей мотив діятиме по-різному на поведінку людей [11].

Однією з основних завдань управління є визначення мотивів діяльності кожного співробітника та узгодження цих мотивів із цілями підприємства.

Позитивні оцінки виконаної роботи підвищують самооцінку, мотивують трудову діяльність, посилюють творчу ініціативу. Заохочення вселяє віру в людини в себе, у свій потенціал, здібності, дає надію на успішне виконання нових завдань, що посилює прагнення, трудиться якнайкраще. Позитивне підкріплення формує установку, у межах якої працівник прагне такої лінії поведінки, до виконання таких завдань, до якості праці, з яких виправдовується його очікування справедливого винагороди. Водночас він, безумовно, уникає таких дій, що можуть завершитись неприємними наслідками.

1.2. Економічний зміст мотивації персоналу

Існує велика кількість означень поняття мотивації, що розкривають його сутність з різних аспектів. Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання певних дій [22]; залежно від поведінки людини – це процес свідомого вибору нею того чи іншого типу дій, що визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; в управлінні – це функція керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготерміновому впливі на працівника з метою зміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації (таке визначення дано в книзі М.Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі «Основи менеджменту»).

Функція мотивації полягає в тому, що керувати кадрами потрібно через колектив, через лідерів. Дійти до кожного працівника так, щоб він зрозумів свою роль, знайшов своє місце і запрацював з найбільшою віддачою, виходячи з власних інтересів та інтересів колективу [12].

Послідовники Тейлора вважали, що феномен мотивації потрібно розуміти механістично: грошова одиниця (додаткова оплата) приносить одиницю додаткової роботи. У наш час вчені та практики-менеджери розглядають мотивацію з погляду психологічних закономірностей людини, які можуть бути зіставлені із законами природи.

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

Мотивація базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагороди (це те, що людина вважає цінним для себе) [13]. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив, який і спонукає людину до певної цільової дії. У літературі існує декілька значень поняття «мотив»:

- внутрішня спонука особи до діяльності, пов'язана з задоволенням певних потреб [10];
- сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які зумовлюють активність людини і визначають її спрямованість [14];
- причини вибору дій і вчинків людини [15].

Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Вони є відносно самостійними, оскільки потреби точно не визначають сукупність мотивів,

їхню силу і стійкість. Якщо потреби становлять сутність, «механізм» всіх видів людської активності, то мотиви є конкретним виявленням цієї сутності. Як один зі засобів мотивації використовують стимулювання (процес використання певних стимулів для користі людини і організації).

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

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

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

Теорії «Х» та «У» Мак-Грегора. Відповідно до теорії «Х», люди за будь-якої можливості уникають роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честолюбства. Визначальними є потреби захищеності. Потрібно використовувати контроль та погрози. Згідно з теорією "У", люди прагнутимуть до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Відбувається орієнтація на потреби вищого порядку [13].

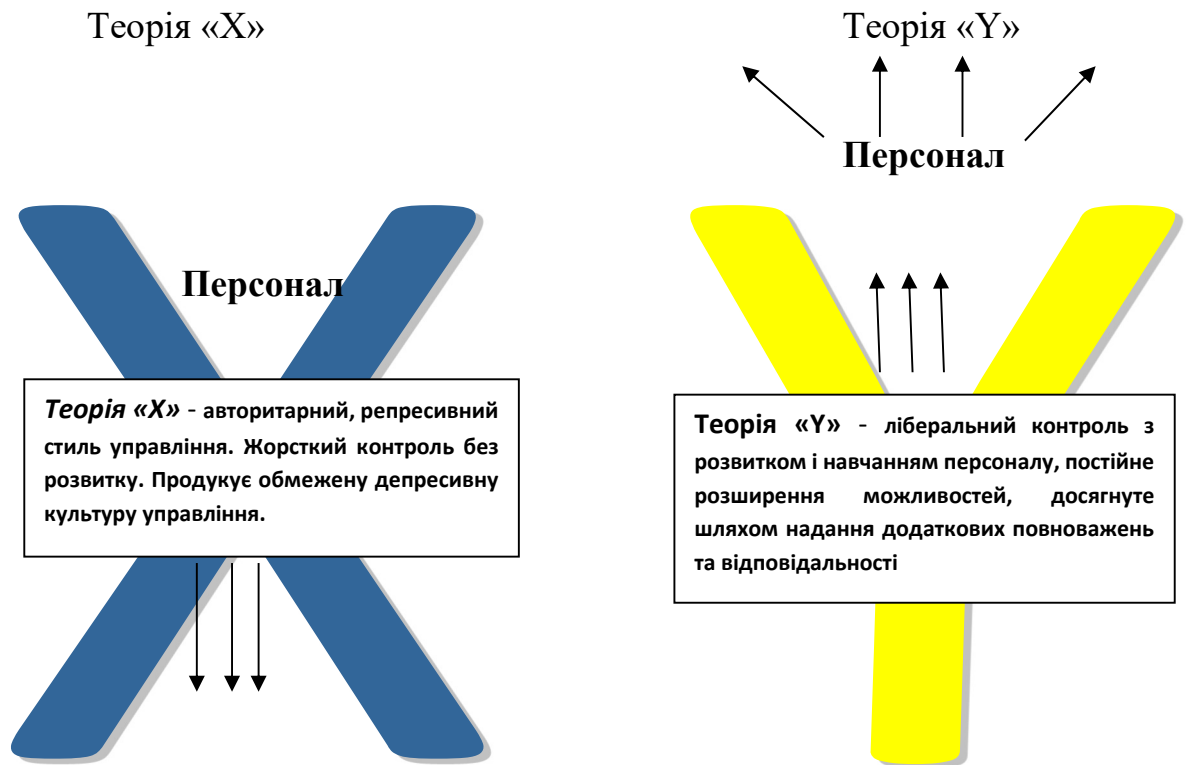


Рисунок 1.2. Теорія Мотивації Мак-Грегора [16]

Німецькі спеціалісти в галузі управління В. Зігерт і Л. Ланг запропонували сучасний розширений варіант теорії «Y» [17]. Основними положеннями цієї теорії є наступні: всі організаційні дії повинні бути осмисленими; більшість людей отримує від роботи задоволення, радість, відчувають відповідальність за свою працю, якщо реалізовується їхня потреба в особистій участі в результатах діяльності; кожен співробітник прагне довести свою значимість і важливість свого робочого місця; майже кожен працівник має власну точку зору як покращити результати своєї діяльності; кожен працівник прагне до успіху і прикладає для цього значні зусилля, але успіх без його визнання призводить до розчарування; кожен працівник бажає знати як оцінюється його робота, а також критерії оцінки його праці; якщо підлеглим запропонована свобода вибору діяльності, вони працюють з повною віддачою.

Теорію «Z» розробив американець У. Оучі на основі японського досвіду управління. Основною рисою цієї теорії є обґрунтування колективних принципів мотивації. Згідно з нею, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого» клану, тобто підприємства як однієї великої сім'ї.



Рисунок 1.3. Теорія Мотивації Вільєма Оучі теорія «Z» [18]

Теорія «Z» описує хорошого працівника, що надає перевагу роботі в колективі і має стабільні цілі діяльності на довготермінову перспективу. Стимули сприяння праці для таких працівників є ефективними в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.

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

Теорія ієрархії потреб Маслоу. Відповідно до цієї теорії, існує 5 груп потреб: фізіологічні, безпеки й захищеності, соціальні, поваги, самовираження. Перші дві групи потреб є первинними (потребують першочергового забезпечення), а останні три – вторинними. Вчені А.М. Колот, Н.П. Тарнавська головною вадою теорії Маслоу вважають те, що в ній не враховані індивідуальні особливості людини.



Рисунок 1.4. Ієрархічна піраміда потреб Маслоу та відповідні вигоди для співробітників [19]

Теорія Альдерфера. Тут виокремлено три групи потреб: потреби існування (пов'язані з фізіологічними та потребами безпеки), потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини), потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись) [13]. Ієрархія потреб відбиває рух не тільки від нижнього до верхнього рівнів потреб, а і зворотній рух [20].

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда. Він говорить про те, що треба враховувати три потреби: влади, успіху, причетності. Ці потреби не виключають одна одну та не мають ієрархічного підпорядкування [20].

Теорія двох факторів Герцберга. Всі фактори поділяються на гігієнічні (політика фірми і адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособистісні стосунки в колективі, рівень безпосереднього контролю за роботою тощо) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового зростання тощо) [13].

Вада теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі – з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто усі негаразди прагнуть списати на «об'єктивні причини», а позитивні результати вважають власною заслугою.

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

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

Теорію справедливості (рівності) розробив американський вчений С. Адамс [17]. Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що людина порівнює оцінку своїх дій з оцінкою аналогічних дій своїх колег і на цій основі приходить до висновку про справедливість оплати. Вирішення такої проблеми можливо здійснити за допомогою створення чіткої, простої і зрозумілої всім системи оплати праці і збереження розмірів сумарного заробітку кожного співробітника в таємниці.

Теорію постановки цілей розробив Е. Локк [12]. Ця теорія виходить з того, що поведінка людини визначається цілями, які він ставить перед собою і заради яких здійснює свої дії. Людина з урахуванням свого емоційного стану усвідомлює та оцінює події, що відбуваються навколо. На основі цього людина визначає для себе цілі, до яких буде прагнути, виконує певну роботу, досягає наміченого результату й отримує від цього задоволення.

Способи цільової мотивації доволі розповсюджені у наш час. Багато компаній створюють систему мотивування на основі постановки цілей розвитку окремого індивіда – працівника, так і відділу чи департаменту. Досягнення так званих цілей «goals», приносить користь не тільки компанії, але і працівнику, що може розвивати професійні навички та отримувати нові знання в процесі досягнення індивідуально поставлених чи групових задач.

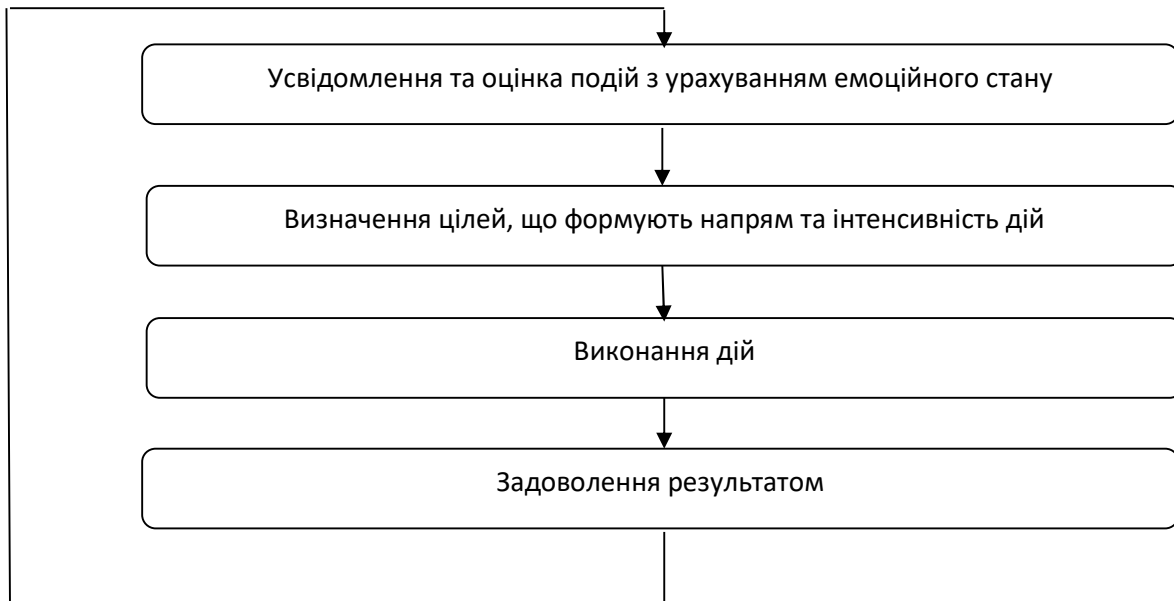


Рисунок 1.5. Модель процесу мотивації системою постановки цілей [12]

Теорія Л. Портера – Е. Лоулера [17] ставить результати праці в залежність від затрачених працівником зусиль, його здібностей, а також від визнання працівником своєї ролі. Рівень затрачених зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що прикладені зусилля приведуть за собою нагороду.

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

Розглянемо теорію парсипативного (спільного) управління. Активна участь працівників у житті організації підвищує задоволення працівників від роботи, спілкування з колегами, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше. Теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників [13].

Таким чином, мотивація праці як загальна функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Знаючи і використовуючи сучасні моделі мотивації, менеджер зможе залучити потрібних працівників до ефективного виконання завдань.

1.3. Методичні підходи щодо оцінювання мотивації персоналу на підприємствах

Головну мету оцінювання працівників на практиці часто пов'язують із підвищенням ефективності роботи підприємства. Поширений підхід, згідно з яким виокремлюють адміністративні, інформаційні та мотиваційні цілі оцінювання. На практиці має місце також підхід, відповідно до якого основною метою оцінювання персоналу є одержання об'єктивної інформації про:

- досягнення працівниками поставлених цілей, результати праці (досягнення ключових показників діяльності);
- рівень розвитку професійно значущих якостей, компетенцій;
- потенціал працівників (зокрема компетенції, які працівники не мають можливості використовувати на нинішніх посадах і робочих місцях, але вони можуть бути корисними у разі призначення на іншу посаду, зокрема й керівну);
- рівень трудової активності, вмотивованості, лояльності працівників;
- міру задоволення працівників роботою, умовами праці, режимом праці та відпочинку, винагородою, взаєминами в колективі, можливостями для професійного та кар'єрного зростання, ставленням керівників до персоналу.

Цілями оцінювання персоналу можуть виступати:

- поліпшення використання людського потенціалу підприємства;
- визначення цінності працівника для підприємства;
- посилення трудової активності працівників, зокрема, заінтересованості у результатах діяльності, підвищення віддачі в роботі;
- підвищення інноваційної активності персоналу;
- зростання кваліфікації, компетентності, професіоналізму працівників;
- одержання зворотного зв'язку від персоналу;

- поліпшення соціально-психологічного клімату;
- посилення згуртованості трудового колективу;
- підвищення лояльності та залученості персоналу;
- зростання рівня задоволення працівників роботою на підприємстві;
- підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакета тощо.

З-поміж завдань оцінювання працівників необхідно виокремити такі:

- ✓ установлення відповідності працівника посаді, котру він обіймає (роботі, яку виконує);
- ✓ ефективний розподіл завдань і обов'язків між працівниками структурного підрозділу, а також між певними структурними підрозділами;
- ✓ покращання прийомів і методів роботи, результатів діяльності працівників;
- ✓ підвищення ефективності використання робочого часу, раціоналізація режимів праці та відпочинку;
- ✓ удосконалення структури управління;
- ✓ поліпшення системи комунікацій;
- ✓ визначення міри досягнення працівниками поставлених цілей, ключових показників діяльності (KPI) та постановка нових цілей, розроблення відповідних KPI;
- ✓ присвоєння (підвищення) працівникам категорій (розрядів, ступенів, рангів, класів тощо);
- ✓ розроблення справедливої системи преміювання, удосконалення порядку встановлення та виплати доплат, надбавок, інших складових компенсаційного пакета;
- ✓ визначення можливостей (потенціалу) професійного та кар'єрного зростання працівників;
- ✓ обґрунтування рішень щодо ротації працівників з урахуванням їхньої кваліфікації, компетенцій, здатностей, мотивів тощо;
- ✓ визначення потреби у навчанні, зокрема, під час впровадження інновацій, нової техніки, технології, методів і прийомів;
- ✓ виявлення напрямів розвитку працівників, удосконалення планів і програм

- підвищення кваліфікації;
- ✓ формування та організація роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників;
- ✓ планування кар'єри співробітників;
- ✓ визначення рівня лояльності, залученості, мотивації, задоволеності роботою, трудової активності тощо та розроблення заходів щодо їхнього посилення;
- ✓ вивчення специфіки взаємовідносин, соціально-психологічного клімату у колективі й розроблення заходів щодо його поліпшення та ін.

Під час прийняття рішення про оцінювання працівників слід пам'ятати, що ця процедура необхідна не для того, щоб виявити успіхи (досягнення, сильні сторони) та вузькі місця (недоліки, помилки, проблеми), що мали місце у роботі працівників у минулому, а насамперед — для виявлення напрямів поліпшення їхньої трудової діяльності у майбутньому, підвищення віддачі, повнішого використання їхнього потенціалу, розвитку професійно значущих компетенцій. Важливо також, щоб співробітники усвідомлювали, що оцінювання проводиться для того, щоб допомогти їм реалізувати свій потенціал, розвиватися як у професійному, особистісному, так і в кар'єрному напрямках, підвищити впевненість у собі та у власних можливостях.

Оцінювання не має сприйматися як міра покарання, примус чи формальність, як неефективне витрачання часу. Лише у такому разі процедура оцінювання працівників матиме позитивні наслідки, сприятиме успішному розвитку підприємства та досягненню корпоративних цілей.

Узагальнення методів мотивації праці в межах представленого підходу сприяє розумінню того, що при вирішенні завдання коригуючого впливу на поведінку працівника фінансовим засобам надається суттєва перевага, про що свідчить значна їх кількість та варіативність.

Матеріальний характер фінансових методів мотивації передбачає надання працівникові різних видів грошової винагороди (заробітна плата, премії, надбавки, доплати тощо) або інших матеріальних благ чи корпоративних пільг (медичне страхування, оренда житла, корпоративний мобільний зв'язок, цінні подарунки,

оплата навчання тощо).

Механізм дії фінансових методів зазвичай пов'язаний з визначенням розміру винагороди та матеріальних виплат для кожного конкретного працівника на підставі виконання ним професійних завдань, досягнення показників результативності або професійної відповідності (рівень освіти, стаж роботи, досвід тощо), на підставі чого.

У випадку невиконання професійних завдань у повному обсязі або належної якості по відношенню до працівника можуть бути застосовані санкції та штрафи. Перелік методів нефінансової мотивації дещо менш чисельний, проте не менш різноплановий, адже охоплює засоби впливу на працівника, починаючи від само мотивації (внутрішнє бажання працювати в організації, корпоративний патріотизм тощо) й оцінки його особистих досягнень і заслуг в організації, завершуючи створенням сприятливого морально-психологічного клімату у робочому колективі, просування по службі, участь у прийнятті управлінських рішень та ін.

Сучасний досвід управління персоналом в організаціях по всьому світу переконливо доводить, що методи матеріальної мотивації є дієвими, проте не завжди вирішальними щодо конкретного працівника. Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників організації низький і, навпаки, знижується в разі істотного перевищення його середніх значень. Результативність застосування методів прямої фінансової мотивації також знижується за умови низького загального рівня оплаті праці в організації, так само як і у випадку значних відмінностей у розмірі заробітних плат працівників виробничих та адміністративних підрозділів.

Незначні доплати та надбавки до низького окладу працівника не забезпечують задоволення його первинних життєвих потреб у тій мірі, щоб очікувати суттєвого підвищення продуктивності та професійної віддачі. Більш дієвими, порівняно з методами прямої фінансової мотивації є заохочення працівників шляхом надання різноманітних пільг у складі так званого соціального пакета.

Останній є досить гнучким інструментом мотивації праці, адже дозволяє

поєднати індивідуальні та колективні способи впливу на поведінку персоналу організації. Безумовно, забезпечення працівникам соціального пакету потребує від організації значних витрат, проте, в залежності від кількості та видів корпоративних пільг, працівники можуть надавати переваги їх окремим видам в залежності від індивідуальних потреб та вподобань, що дозволяє організації заощадити на витратах щодо їх фінансового забезпечення.

Для працівників можливість отримання соціального пакету також зазвичай є привабливим стимулом, адже передбачає не лише можливість користування корпоративними пільгами, а й створює відчуття приналежності до організації, яка виявляє турботу про трудовий колектив. Очевидно, більш вирізний моральний ефект забезпечують методи непрямой фінансової колективної мотивації. У контексті вивчення методів фінансової мотивації слід відзначити, що матеріальні стимули, як правило, пов'язуються з результатами праці окремого працівника, проте, можуть бути призначені за досягнення групи чи організації в цілому.

Заохочення працівників для досягнення цілей діяльності організації одержало досить значне поширення у світовій практиці у вигляді виплат щорічних премій всім працівникам. Методи нефінансової мотивації можуть застосовуватися до конкретного працівника або реалізовуватися опосередковано. Основними методами не фінансової мотивації можуть бути проведення спільних рекреаційних заходів, просування та підвищення персоналу на вищі посади, запровадження гнучкого робочого графіку, персональні відзнаки та нагороди, публічні відзнаки особистих та колективних досягнень працівників та ін..

Загалом, методи нефінансової мотивації є більш різноплановими, ніж фінансові. В науковій літературі пропонується їх поділ на чотири категорії (соціальні, психологічні, кар'єрні, освітні) за змістом заходів впливу на поведінку персоналу. Зважаючи на індивідуальну результативність застосування методів мотивації праці щодо кожного працівника, вибір та застосування методів заохочення персоналу в організації потребує проведення масштабної підготовчої роботи на етапі їх запровадження та забезпечення в подальшому систематичного моніторингу їх результативності і коригування.

У наш час відбувається розширення можливих видів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Крім, стандартних видів матеріальної мотивації, таких як заробітна плата, премії та бонуси, оплачені відпустки та лікарняні, роботодавці також використовують відшкодування витрат на їжу, оплачене відвідування спортивних залів, відшкодування витрат на оренду автомобілів та житла, індивідуальне медичне страхування та розробка системи пенсійних відрахувань. Еволюція методів матеріальної мотивації притаманна міжнародним організаціям, які проводять рекрутинг спеціалістів з високою кваліфікацією та унікальним переліком навичок. Способи нематеріальної мотивації залишаються не менш варіативними, але спрямовані більше на визнання співробітників, а також розробки сприятливого клімату в організації, та стимулювання розвитку персоналу.

Матеріальна мотивація залишається дієвим способом мотивування персоналу, але використання лише матеріальних стимулів робить процес мотивації персоналу доволі обмеженим і багатовартістим. В залежності від рівня оплати праці працівників, значення матеріальних стимулів змінюється і результативність використання матеріальної мотивації спадає.

При розробці мотиваційної політики важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули для того щоб максимізувати стимулювання співробітників. Поєднання та використання різних методів мотивації персоналу змушує компанії розробляти мотиваційні пакети, що є більш дієвими та гнучкими методами заохочення, оскільки можуть включати стимулювання шляхом індивідуального та колективного впливу на поведінку персоналу.

Отже, існує достатня кількість методик, що ґрунтуються на застосуванні тестів, опитувальників, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників та визначити дійсність застосування системи мотивації. Різні методики дозволяють розглянути, які інструменти – матеріальні чи нематеріальні – застосовні у різних сферах.

«Діагностика самооцінки мотивації схвалення» (Д. Марлоу та Д. Краун). Використовуваний у межах цієї системи, тест дозволяє визначити бажання людини

отримати схвалення з боку оточуючих щодо своїх вчинків. Що мотивація схвалення, то вище потреба у спілкуванні. «Ієрархія потреб» (А. Маслоу). Дана методика дозволяє оцінити задоволеність за такими шкалами: матеріальне становище, потреба у безпеці, у встановленні міжособистісних зв'язків, у повазі, у самореалізації [19].

«Мотивація до уникнення невдач» (Т. Елес). Методика дозволяє визначити рівень захисту людини та випробувати мотивацію до уникнення невдач у трудовій діяльності [18].

«Мотивація успіху чи страх невдач» (А.А. Реан). Методика дозволяє визначити тип мотивації використовується для людини – мотивація успіху, орієнтоване на досягнення успіхів у трудовій діяльності, або мотивація остраху невдач, яка проявляється у прагненні людини уникати зриву, покарання чи будь-яких негативних проявів у сфері трудової діяльності [27].

Серед застосовуваних у практиці методик можна назвати методики, орієнтовані проведення анкетування: «Аналіз карти мотиваторів», «Вивчення заохочень», «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця», «Рівень лояльності», «Аналіз причин звільнень», «Анкету вивчення задоволеності», «Вивчення мотивації»; дослідні методики для оцінки рівня мотивації, настрою персоналу; діагностичні методики особистості, ступеня готовності до ризику, визначення мотиваційних тенденцій та ін.; тестування оцінки виразності мотивів на роботу, мотивації організаційної поведінки, орієнтації уваги та інше; експрес – опитувальники.

Висновки до першого розділу

Мотивація поєднує систему чинників, які сприяють виконанню конкретного завдання через стимулювання психологічних чинників працівників, дозволяють задіяти спонукальні сили, дозволяють виконувати поставлених цілей і розв'язання задач.

Базою мотивації є мотиви, які розглядаються як імпульси, що дозволяють людині діяти певним чином. Мотиви у житті виникають залежно від потреб, які

відчуває людина. Існує достатня кількість теорій, які пояснюють мотиви та системи мотивації. Виникаючі потреби змушують людину шукати методи їх задоволення, тобто вони формують мотив. Кожен мотив включає різну кількість цінностей, які впливають на виконання окремих дій.

Мотивації - це важливий фактор діяльності організації, що дозволяє істотно впливати на персонал з метою отримання необхідного і планованого результату. Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення психологічних потреб людини. Їхньою метою є моральний вплив на людину через створення навколо неї атмосфери соціальної гармонії. Сюди відносять медичне обслуговування, страхування, надання відпустки, пенсії тощо. Кордони матеріального і нематеріального стимулювання визначаються через статусні відмінності, під якими розуміються стимули, які отримує співробітник, який займає певне соціальне становище у створенні, наприклад, окремий робочий кабінет, привілеї конкретного працівника. Виражаються види стимулювання у межах організації через поняття компенсаційного пакета. Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що менеджер повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному співробітнику.

Обрані методи повинні бути, актуальні, як в індивідуальному так і в груповому мотиваційному менеджменті персоналу. Вони можуть бути застосовні однаково до всіх працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або не виявити ефект деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила і підходи до розробки системи нематеріальної мотивації.

Існує велика кількість методик, заснованих на застосуванні тестів, опитувальних листів, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників та визначити дійсність застосування системи мотивації. Різні методики дозволяють розглянути, які інструменти – матеріальні чи нематеріальні – застосувати у різних сферах діяльності підприємства. Також визначити найбільш дієві методи мотивації та сформулювати мотиваційну політику підприємства, що буде більш актуальною і зможе допомогти у підвищенні продуктивності праці персоналу.

2. АНАЛІЗУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»

2.1. Аналізування стану молочної промисловості України та місце ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку молочних продуктів

Ринок молочної продукції в Україні та у світі був і залишається одним із основних споживчих ринків. Молочна продукція займає вагоме місце у споживанні населення - частка витрат на молочні продукти становить 15% від сумарних витрат на харчування (це четверте місце після хлібобулочних, м'ясних, борошняних та макаронних виробів). Маркетингове дослідження ринку молока показує, що однією з базових негативних тенденцій, яка багато в чому визначає стан справ у молочній галузі, є скорочення поголів'я корів, що триває вже довгі роки.

На зорі незалежності нашої країни, в 1991 році, в Україні налічувалося близько 25 млн. голів великої рогатої худоби, з них приблизно 8,5 млн. – це були дійні корови. За перше десятиліття вільного економічного плавання Україна недорахувалася більше половини молочного стада – кількість корів до 2000 року зменшилася до 4 млн голів. Наступне десятиліття ознаменувалося стабілізацією української економіки, ринок молочної продукції відреагував на неї зниженням темпів скорочення коров'ячого стада, яке у 2010 році практично припинилося і навіть намітився слабкий протилежний тренд. Однак, у 2014 році через економічну кризу та втрату традиційних експортних каналів збуту, обвалу курсу національної валюти, інфляції. Ринок молочної продукції в Україні знову почав втрачати сировинну базу через зменшення поголів'я корів, що мало негативний тренд і щорічно знижувалось приблизно на 100 тис. особин [21].

Зменшення кількості корів призвело до зниження виробництва молока. Ситуацію дещо пом'якшує тренд заміни старих порід на сучасні, продуктивніші. В результаті за останні 15 років надої з розрахунку на одну корову підвищилися на дві тони молока на рік. Однак це не допомагає при падінні валових обсягів

молочного виробництва в країні та дефіциту сировини, що наростає, для переробників молока. Минулого року в Україні було встановлено анти рекорд з виробництва молока за всі роки незалежності – отримано 9,68 млн. тон, що на 3,7% менше, ніж роком раніше. 2020-го очікується подальше падіння загального надою ще на 4% [23].

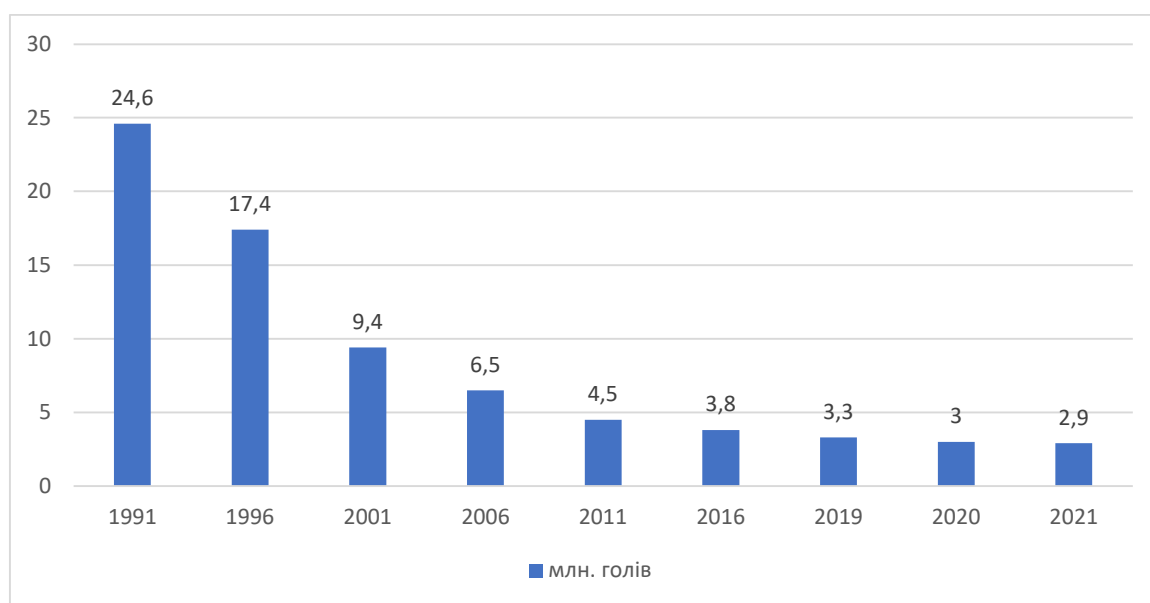


Рисунок 2.1. Динаміка поголів'я ВРХ в Україні станом на 1 січня відповідного року [21]

Сировинний голод наших вітчизняних виробників на ринку молочної продукції закономірно спричинив зниження їх можливостей у конкурентній боротьбі з колегами з інших країн. Аналіз ринку молочної продукції показує, що у 2019 році експорт української молочної продукції зменшився на третину порівняно з 2018-м, а імпорт за той самий період збільшився у 1,9 рази.

Зростання постачання молочної продукції в Україну в тому році відбулося здебільшого за рахунок сирів, частка яких перевищила 70% у загальному обсязі ввезеної молочної продукції.

Негативна тенденція, що захопила ринок молочної продукції України, продовжила впливати на зовнішньоекономічний баланс і цього року. За даними Асоціації виробників молока, у січні-травні 2020 року експорт молочної продукції

з України скоротився у грошовому вираженні ще на 25% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Найбільше – на 47% – впали постачання за кордон вершкового масла. Сухого молока експортовано менше на 32%, молока та вершків – на 30%, сирів – на 29%, кисломолочних продуктів – на 13,4%. У той же час імпорт молочної продукції зріс на 149,3% і у грошовому еквіваленті перевищив експорт на 20,2 млн. доларів США [24].

Найактивнішим продавцем на ринок молочної продукції України є Польща. За січень-травень 2020 року ця країна поставила нам молочної продукції на суму \$52,8 млн.

За 2021 рік виробництво молока в Україні зменшилося на 5,9% порівняно з 2020 роком, до 8,72 млн. тон .

За 2021 рік в Україні було вироблено 8,72 млн тон молока (на 5,9% менше, ніж за 2020 рік). У тому числі сільськогосподарські підприємства виробили 2,75 млн тон молока (на 0,4% менше), господарства населення – 5,97 млн тон (на 8,2% менше) [25].

Найбільше молока за минулий рік виробили у Полтавській області – 691,8 тис. тон (на 5,8% менше, ніж у 2020 році); на другому місці – Вінницька (684,9 тис. тон ; на 6,2% менше); на третьому – Хмельницька (643,8 тис. тон ; на 1,2% менше) області [26].

Ринок молока та молочних продуктів в Україні є однією із найважливіших та найбільш перспективних складових агропромислового ринку. Він знаходиться у числі двадцяти п'яти найбільших світових виробників молока. За даними IFCN, у 2021 році Україна з виробництва коров'ячого молока зайняла 22 місце в світі. Від його розвитку залежить задоволення потреб населення України у життєво необхідних продуктах харчування, що виробляються з молока. На функціонування ринку молока здійснює вплив ряд факторів: стан виробництва, ринкова інфраструктура, дієвість ринкових механізмів, платоспроможність споживачів. Галузь молока, до складу якої входять підгалузі: маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сьогодні є провідною у структурі харчової індустрії України [26].

Молочна продукція займає вагоме місце у споживанні населення - частка витрат на молочні продукти становить 15% від сумарних витрат на харчування (це четверте місце після хлібобулочних, м'ясних, борошняних та макаронних виробів). На сьогоднішній день функціонує близько 350 підприємств з переробки молока, з яких 80 виробляють 90% суцільномолочної продукції.

Не дивлячись на зменшення об'ємів виробництва молочна галузь продовжує бути важливою складовою українського експорту.

У зв'язку із значною конкуренцією на ринку можна виділити ряд лідерів, які займають найбільші частки ринку: ДП «Лакталіс-Україна», ТОВ «Данон», ТОВ «ТерраФуд», ТОВ «Люстдорф», ПрАТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ТОВ «Група компаній Альянс», ПАТ «Вімм-Білл-Данн Україна», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та багато інших.

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» входить до підприємства Roshen і забезпечує кондитерські підприємства молочною продукцією, а також має широкий спектр продукції, що йде на експорт до більше ніж 50 країн світу - зі Східної Європи, Азії, Північної Америки та Африки. У 2021 році ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» відкрив можливість постачання солодко вершкового масла високого ступеню кошерності до Ізраїлю [27].

Добова потужність ВМЗ із переробки молока - 1700 тон на добу. Потужність виробничих ліній дає змогу виробляти до 48 тон сухих молочних продуктів, до 30 тон масла, до 18 тон молочного жиру і до 50 тон згущеного молока на добу [28].

Завод виробляє молоко сухе незбиране, молоко сухе знежирене, вершки сухі, молоко сухе карамелізоване, масло вершкове, кисловершкове, пастеризовані вершки, ультра пастеризовані вершки (20%, 30% або 40% жиру), молоко згущене з додаванням цукру, молочний жир і його фракції (олеїн і стеарин). У вересні 2020 року ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» розпочав виробництво і реалізацію нової лінійки солодко вершкового масла ТМ Roshen, представлену в роздрібній упаковці позиціями «масло селянське 72,6%» і «масло екстра 82,5%» [29].

2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» - основний постачальник молочної сировини для кондитерських фабрика ROSHEN.

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» спеціалізується на виробництві молочної сировини. Компанія розпочала власну діяльність в червні 2004 року, коли з'явилась потреба на ринку в якісній молочній сировині. Організаційно-економічна структура підприємства наведено на рис. 2.2.

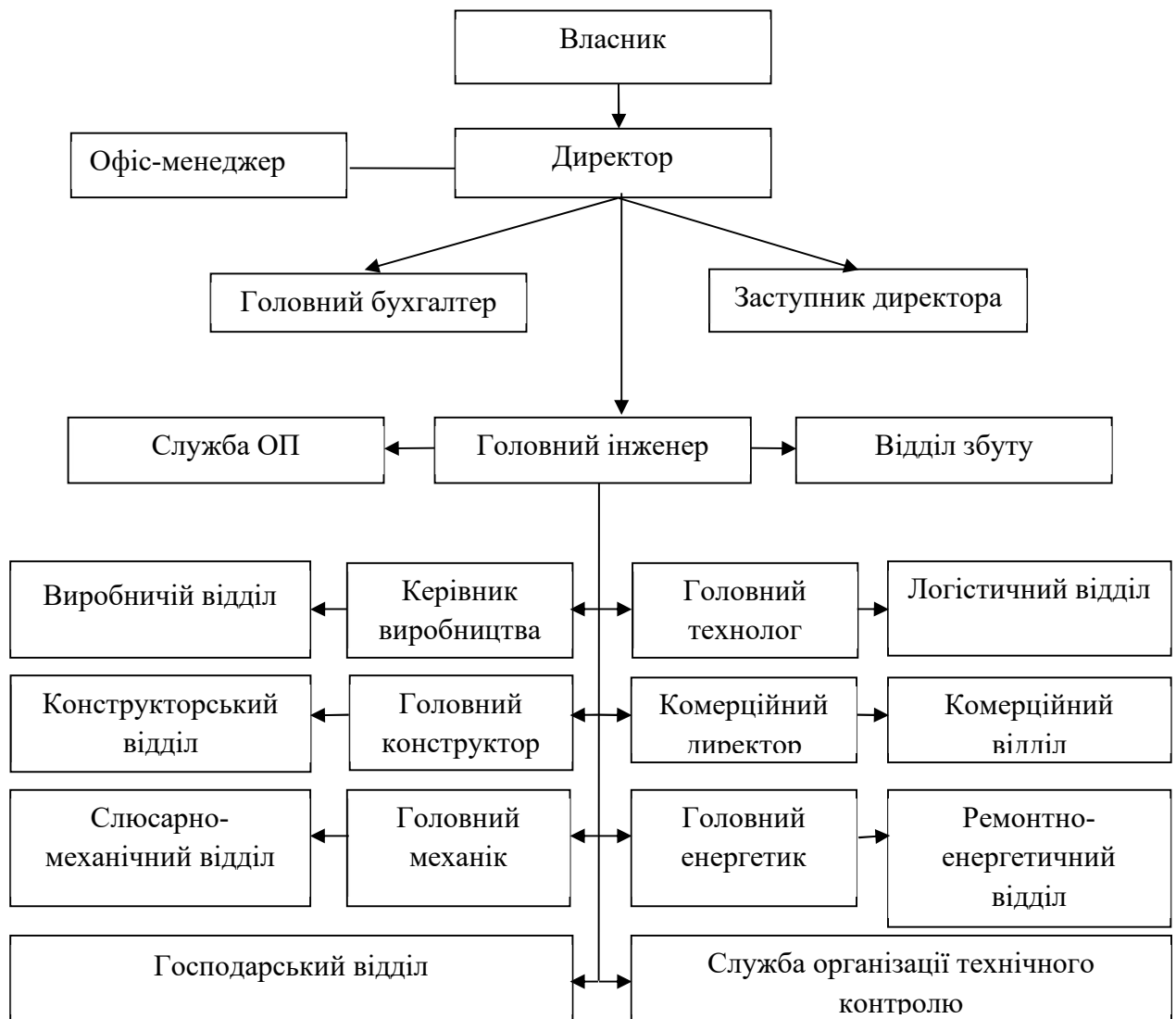


Рисунок 2.2 - Організаційно-економічна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: побудовано за даними офіційного сайту ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Всі технології — інноваційні високо механізовані та високотехнологічні апарати, на яких систематично проводяться роботи з реконструкції, здійснюється монтаж інноваційного устаткування, нарощуються потужності, постійно збільшується технічний та технологічний рівні, впроваджуються ефективні та раціональні заходи щодо удосконалення якості молочної сировини та розширення її асортименту.

Виробнича потужність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» сягає більш ніж 1700 т на добу і 12,6 тисяч т на рік, асортимент налічує понад 470 найменувань, більшість з яких розроблені спеціалістами акціонерного товариства.

До асортименту продукції, яка виробляється ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» належать навіть дієтичні та діабетичні вироби, розроблені фахівцями.

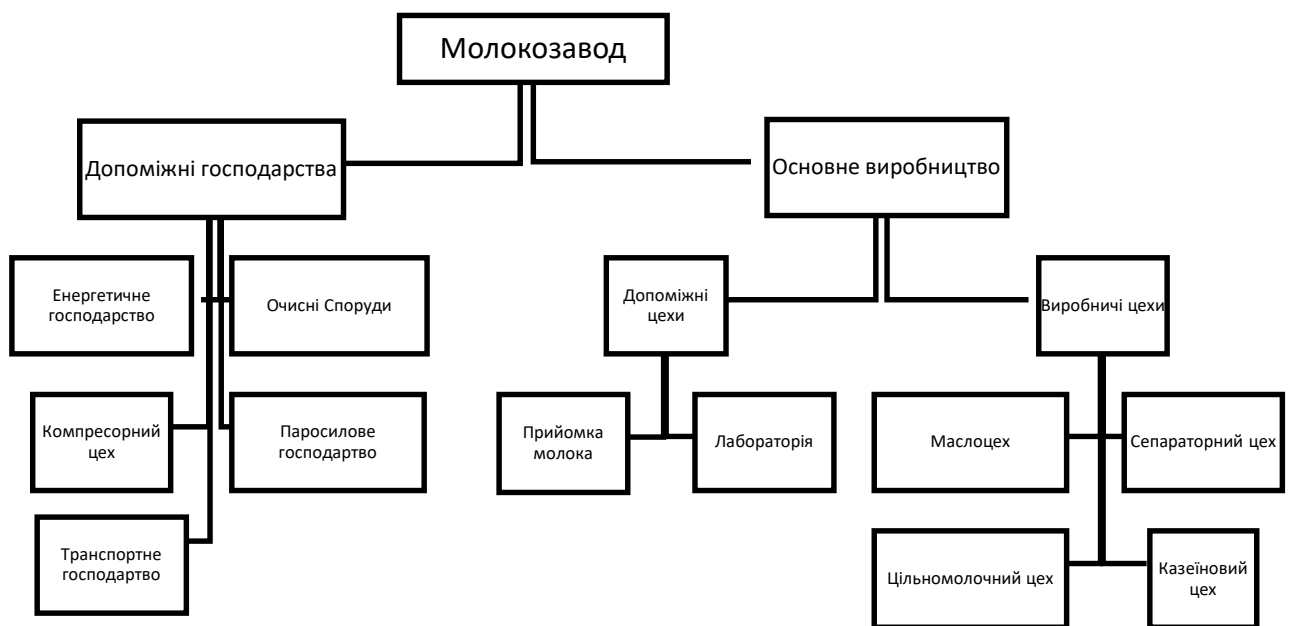


Рисунок 2.3 - Виробнича структура підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: побудовано за даними офіційного сайту ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Продукцію ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» презентують на виставках, споживчих конференціях, конкурсах, на яких вона займає перші місця.

Відокремлених структурних підрозділів підприємство не має, структура підприємства за останні роки не змінювалася, тобто злиття, приєднання, утворення нових структур не було.

Штатний розклад укомплектований на проаналізованому підприємстві у повному обсязі. На ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на сьогоднішній момент працює 88 осіб, з них дві особи є зовнішніми сумісниками.

Таким чином, ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на сьогодні є достатньо успішним підприємством, яке займає сталу позицію на ринку молочної сировини.

2.3. Аналізування основних показників діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Основні показники фінансово стану підприємства показують основний стан підприємства в процесі його виробничо-господарської діяльності. Аналіз показників фінансового стану дає якісну та кількісну оцінку його діяльності, а також допомагає спрогнозувати майбутній тренд у розвитку підприємства та показати перспективи для розвитку та вдосконалення. Дослідження фінансового стану підприємства важливе для прийняття управлінських рішень, формування стратегії підприємства [30].

Для того, щоб провести найбільш достовірний та деталізований аналіз доцільно використовувати коефіцієнтний і комплексний метод, таж показники динаміки стану підприємства. Такі методи дослідження є найбільш обширними і дозволяють отримати данні, про всі сфери діяльності підприємства.

Дослідження проводиться на основі показників, що надані підприємством у фінансовій та управлінській звітності та розміщені на відкритих ресурсах і офіційні сторінці підприємства.

Далі проведемо комплексний аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства на основі даних, представлених в додатку А, узагальнивши динаміку показників його балансу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка показників балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2018-2020 рр., грн.

Стаття	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р.		Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносно, %	абсолютне, тис. грн.	відносно, %
I. Необоротні активи							
Основні засоби:	276136	217444	211388	-58692	-26,99	-6056	-2,86
первісна вартість	767229	770697	788263	3468	0,45	17566	2,23
Знос	491093	553253	576875	62160	11,24	23622	4,09
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	207	0	0,00	207	0,00
Відстрочені податкові активи	7906	5559	5096	-2347	-42,22	-463	-9,09
Усього за розділом I	284042	223003	216691	-61039	-27,37	-6312	-2,91
II. Оборотні активи							
Запаси	130212	127306	111388	-2906	-2,28	-15918	-14,29
Виробничі запаси	20599	32038	22074	11439	35,70	-9964	-45,14
Незавершене виробництво	6942	4524	7001	-2418	-53,45	2477	35,38
Готова продукція	102671	90744	82313	-11927	-13,14	-8431	-10,24
Дебіторська заборгованість за продукцію	81782	79223	154950	-2559	-3,23	75727	48,87
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1891	5682	1076	3791	66,72	-4606	-4,28
з бюджетом	22191	13655	9871	-8536	-62,51	-3784	-0,38
Інша поточна дебіторська заборгованість	117	36	735	-81	-	699	95,10
					225,00		
Гроші та їх еквіваленти	84541	59579	32171	-24962	-41,90	-27408	-85,19
Інші оборотні активи	1467	2785	3425	1318	47,32	640	18,69
Усього за розділом II	322201	288266	313616	-33935	-11,77	25350	8,08
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	953	1096	1096	143	13,05	0	0,00

Стаття	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р.		Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Баланс	607196	512365	531403	-94831	-18,51	19038	3,58

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.1 можемо зробити висновок, що не відбувається суттєвого розширення господарської діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Це також підтверджує динаміка необоротних активів, оскільки не відбувається суттєвого приросту основних засобів, а рівень зносу наявних зростає. Майже на чверть зменшилась загальна вартість необоротних активів.

Протягом 2018-2019 років можемо побачити негативну динаміку. Схожа ситуація спостерігається з оборотними активами: вартість запасів та готової продукції значно зменшилась, вартість виробничих запасів та незавершеного виробництва незначно, але все ж таки зростає.

Водночас, дебіторська заборгованість за продукцію майже вдвічі зросла. Дебіторська заборгованість за виданими авансами та за розрахунками з бюджетом значно знизилась. Варто також відмітити зростання іншої поточної дебіторської заборгованості майже в 6 разів. Гроші та їх еквіваленти щороку зменшуються майже вдвічі.

Загальна сума валюти балансу також зменшилась на 13%, що також свідчить про скорочення масштабів діяльності досліджуваного підприємства.

Також негативним є збільшення дебіторської заборгованості, тобто поява її на кінець 2020 року. Це говорить про відсутність «живих» грошей на продовження діяльності підприємства. Про це говорить і зменшення грошових коштів та їх еквівалентів на кінець 2020 року на -85,19 %.

Також протягом 2018-2020 рр. відбувається зменшення оборотних активів, особливо це стосується запасів зниження складо 14,29%, в статті готова продукція

зниження склало 10,24 %. Розглянемо на рис.2.4. динаміку головних розділів активу балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» більш наглядно.



Рисунок 2.4 – Динаміка активу балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: розроблено на підставі звітності підприємства

Далі розглянемо у табл. 2.2 наведено динаміку капіталу та зобов'язань ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Таблиця 2.2 - Динаміка показників капіталу та зобов'язань ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Стаття	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р.		Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	9359	9359	9359	0	0	0	0
Додатковий капітал	4121	4121	4121	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	373050	357166	403361	-15884	-4,45	46195	11,45
Усього за розділом I	386530	370646	416841	-15884	-4,29	46195	11,08
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові зобов'язання	3038	3072	3549	34	1,11	477	13,44
Інші поточні зобов'язання	134040	44035	202	-90005	-204,39	-43833	-
Баланс	607196	512365	531403	-94831	-18,51	19038	3,58

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.2 можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулись суттєві зміни у зростання власного капіталу. Негативною тенденцією є накопичені збитки підприємства, які зменшуються дуже низькими темпами.

Нерозподілений прибуток незначними темпами зростає. В 2019 році порівняно з 2018 роком він склав 357166 тис.грн, що на 4,45 менше ніж в 2018 році. А в 2020 році вже склав 403361, що на 11,45% більше ніж в 2019 році, і показує не стійку динаміку.

Поточні забезпечення в певній мірі зросли на протязі аналізованого періоду часу, в той час як інші поточні зобов'язання зменшились на 113838 грн, що можна вважати достатньо позитивним явищем. Більш ілюстративно динаміку пасивів балансу можна побачити на рис.2.5.

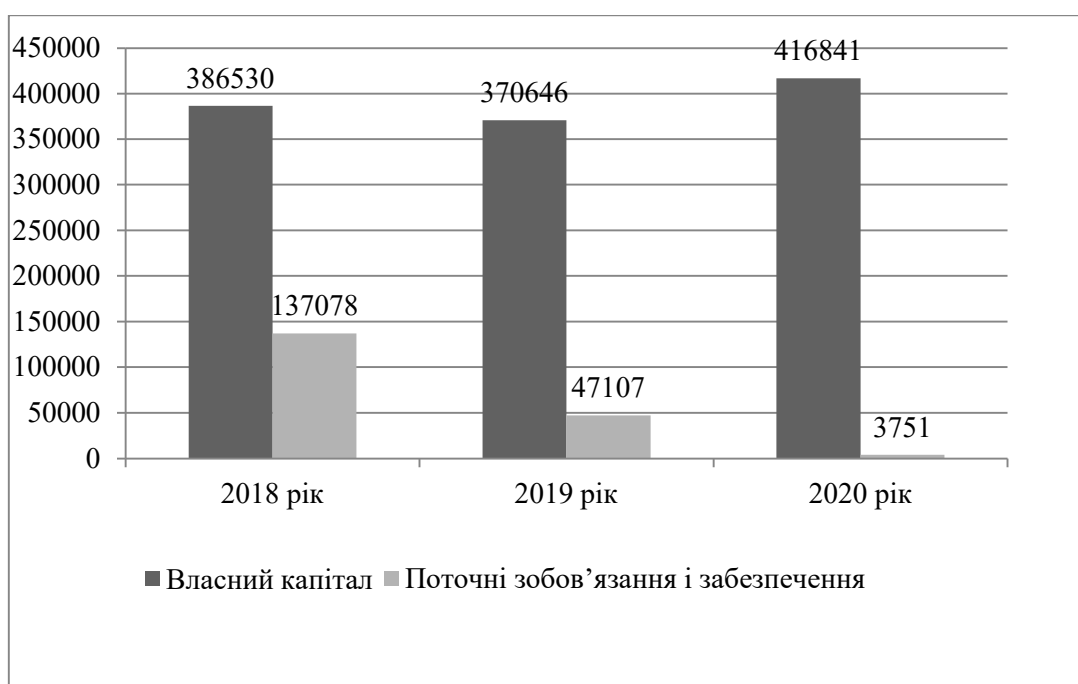


Рисунок 2.5 – Динаміка пасиву балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: розроблено на підставі звітності підприємства

Частково позитивним є зменшення інших зобов'язань в частині погашення зобов'язань нашого підприємства перед іншими кредиторами в 2020 році це зменшення склало 202 тис.грн на 207%. В цілому динаміка пасиву каже про

збільшення власних коштів та погашення зобов'язань даних підприємством щодо інших замовників та партнерів.

Далі проаналізуємо основні показники ліквідності активів досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 роки

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Загальний коефіцієнт покриття	1,46	2,03	2,75	0,57	0,72
Проміжний коефіцієнт покриття	0,77	1,12	1,56	0,35	0,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,42	0,28	0,04	-0,14

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.3 можемо зробити висновок, що підприємство може розраховатися за своїми поточними зобов'язаннями тільки за рахунок усіх своїх оборотних активів. Це створює високі ризики для виникнення кризи неплатоспроможності. Загальний коефіцієнт ліквідності погіршується з кожним роком відхилення між 2018 і 2020 роками становить 1,29, що показує не задовільний стан платоспроможності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Водночас, абсолютна ліквідність у 2018 та 2020 перевищує рекомендоване значення 0,2.

Тобто підприємство здатне розраховатися наявними грошовими коштами за самими терміновими зобов'язаннями, але в довгостроковій перспективі така ситуація є високим фінансовим ризиком.

Поряд із цим доцільно зауважити, що всі коефіцієнти ліквідності мають тенденцію до зростання на протязі аналізованого періоду часу, що є в повній мірі позитивним явищем.

Динаміку показників ліквідності більш наглядно можна побачити на рис.2.6.

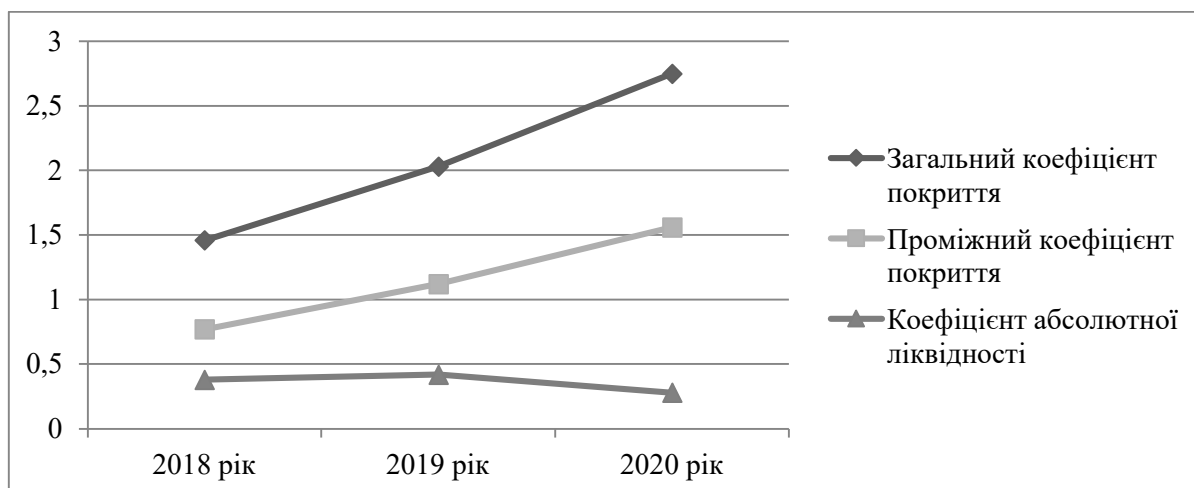


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 роки

Джерело: розроблено на підставі звітності підприємства

За рис.2.6. чітко видно, що всі показники ліквідності зростають протягом 2018-2020рр., окрім коефіцієнту абсолютної ліквідності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» , особливо в 2020 році цей показник становить нижче норми 0,28%, це говорить, що частина короткострокових позикових зобов'язань не може бути при необхідності погашена негайно.

Далі проаналізуємо динаміку основних показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 роки

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Коефіцієнт автономії	0,8	0,79	0,79	-0,01	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25	1,26	1,27	0,01	0,01
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,93	0,95	0,91	0,02	-0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,88	0,89	-0,03	0,01

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,25	0,26	0,27	0,01	0,01
Коефіцієнт стійкості фінансування	1,1	1,13	1,12	0,03	-0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2	0,21	0,21	0,01	0

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.4 можемо зробити висновок, що підприємство є фінансово стійким, про що свідчить високе значення показника фінансової стійкості.

Відповідно залежність від зовнішніх джерел фінансування є відносно низькою і значна частка зобов'язань носить довгостроковий характер, що свідчить про доцільність удосконалення фінансової стратегії досліджуваного підприємства.

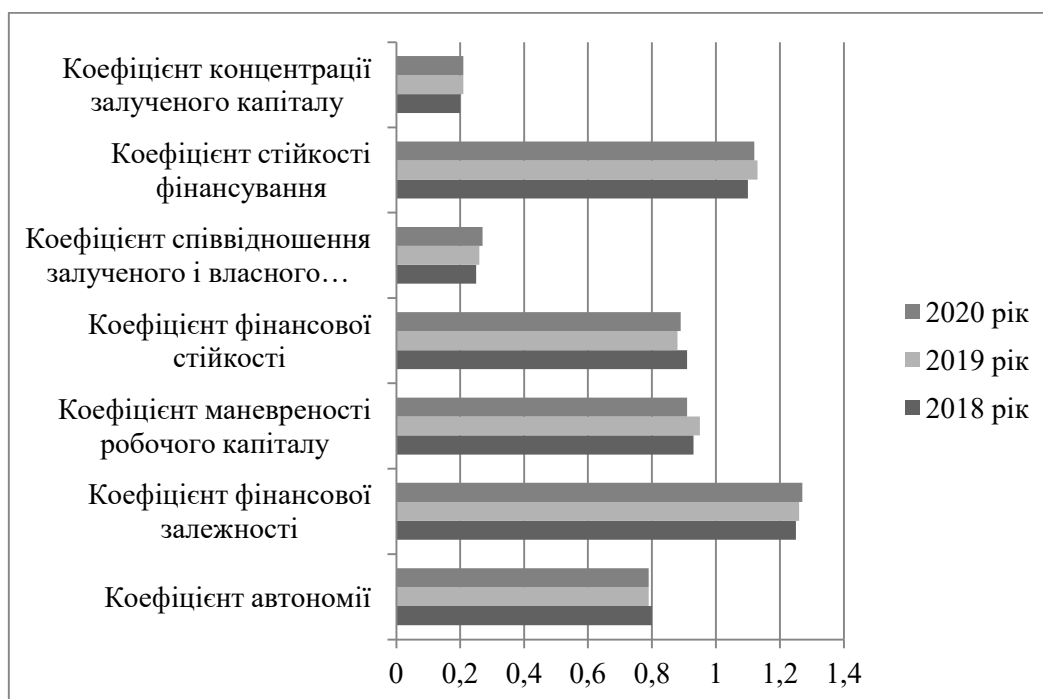


Рисунок 2.7. – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: розроблено на підставі звітності підприємства

Коефіцієнт автономії знаходиться в межах норми протягом 2018-2020рр, хоча він і зменшився на 0,01%. Це характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових джерел.

Коефіцієнт фінансової залежності говорить нам, що ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» не залежне від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт стійкості фінансування протягом 2018-2020рр.був зменшений, але не критично.

В цілому майже всі показники знаходять в межах норми, що говорить про гарний фінансовий стан підприємства.

Підприємство гарно керує своїми коштами та ресурсами, що дозволяє якісно вести свою господарську діяльність.

Далі проведемо аналіз основних показників оборотності активів та пасивів досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка показників оборотності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 роки

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р
Коефіцієнт оборотності активів	0,28	0,31	0,33	0,03	0,02
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,81	7,21	4,73	2,4	-2,48
Коефіцієнт оборотності запасів	8,78	9,93	10,38	1,15	0,45
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,35	0,4	0,42	0,05	0,02
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	160,18	414,48	128,64	254,3	-285,84
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	18,02	17,69	20,15	-0,33	2,46
Термін обороту активів	1305	1163	1092	-142	-71
Термін обороту оборотних активів	76	51	77	-25	26
Термін обороту запасів	42	37	35	-5	-2

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Термін обороту дебіторської заборгованості	2	1	3	-1	2
Термін обороту кредиторської заборгованості	20	21	18	1	-3
Операційний цикл	43	38	38	-5	0
Фінансовий цикл	63	58	56	-5	-2

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.5 можемо зробити висновок про позитивну динаміку до зростання оборотності активів підприємства скорочення терміну їх обороту на 213 днів.

Окрім того, що сума запасів була зменшена протягом 2018-2020 рр., так і ще збільшено і час обороту запасів в 2018 році 1,15% в 2020 році на 0,45%. Це негативно впливає на якість ресурсів підприємства. Скорочено час перебування дебіторської заборгованості в 2020 році склало 128,64 оборотів/днів, що є позитивною динамікою для підприємства в плані отримання грошей за свою продукцію, і зменшення дебіторської заборгованості с замовниками продукції.

Кредиторська та дебіторська заборгованість не узгодженні, тому що підприємство має більше кредиторських зобов'язань ніж дебіторської заборгованості. Це говорить лише про те, що навіть якщо підприємство отримає дебіторську заборгованість, йому все одно не вистачить коштів погасити свої зобов'язання. Така негативна динаміка, якої варто уникати при веденні підприємницької діяльності.

Відповідно відбулося скорочення операційного та фінансового циклу підприємства на 5 та на 7 днів відповідно, що дозволяє генерувати додатковий дохід.

Далі проаналізуємо динаміку формування фінансового результату ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка формування фінансового результату ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Стаття	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 р. до 2018 р.		Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2094378	2124758	2107131	30380	1,43	-17627	-0,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2057809	2079418	2009000	21609	1,04	-70418	-3,51
Валовий: прибуток	34978	45340	98131	10362	22,85	52791	53,80
Інші операційні доходи	7897	9769	17874	1872	19,16	8105	45,35
Адміністративні витрати	31675	33975	35510	2300	6,77	1535	4,32
Витрати на збут	14562	16769	19574	2207	13,16	2805	14,33
Інші операційні витрати	16543	17697	9508	1154	6,52	-8189	-86,13
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21897	0	51413	-21897	0,00	51413	100,00
Інші фінансові доходи	12781	22761	1503	9980	43,85	-21258	-1414,37
Інші доходи	11	2	20	-9	450,00	18	90,00
Фінансові витрати	17877	22761	1366	4884	21,46	-21395	-1566,25
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	8909	13330	0	4421	33,17	-13330	x
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1783	2347	5375	564	24,03	3028	56,33
Чистий фінансовий результат: прибуток	19801	-15677	46195	-35478	226,31	61872	133,94

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.6 можемо зробити висновок, що дохід від реалізації досліджуваного підприємства на 21% у 2020 році у порівнянні 2018 роком.

Але слід зазначити, що собівартість продукції також зростає високими темпами, що нівелює ефект від зростання виручки. Позитивною тенденцією є зростання інших операційних витрат на фоні скорочення адміністративних витрат та витрат на збут. За аналізований період суттєво зросли доходи від участі в капіталі та інші доходи. Протягом всього аналізованого періоду ПрАТ «Вінницький

молочний завод «Рошен» залишалось прибутковим і зростання чистого прибутку, особливо у 2020 є суттєвим.

Чистий прибуток немає тенденції єдиного зростання це видно на рис. 2.8.

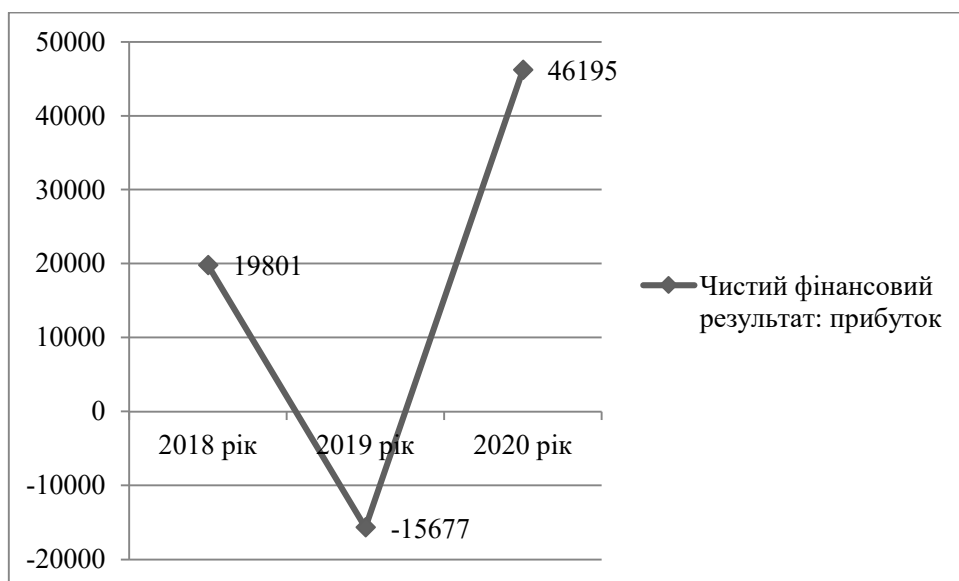


Рисунок 2.8. – Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: розраховано автором

В 2019 році ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» мало збиток у розмірі 15677 тис. грн. А в 2020 році за рахунок правильно сформованої внутрішньої політики управління ресурсами, змогло отримати прибуток у розмірі 46195 тис. грн.

У табл. 2.7 узагальнено основні показники рентабельності діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2018-2020 роках, %

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Рентабельність продажів	8,9	7,4	10,5	-1,5	3,1
Рентабельність продукції	0,17	0,45	3,11	0,28	2,66
Рентабельність операційної діяльності	5,91	5,31	10,66	-0,6	5,35

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Рентабельність господарської діяльності	0,14	0,39	2,63	0,25	2,24
Рентабельність активів	0,04	0,13	0,93	0,09	0,8
Рентабельність власного капіталу	0,05	0,16	1,18	0,11	1,02

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.7 можемо зробити висновок, що господарська діяльність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є рентабельною і рентабельність має тенденцію до зростання. Хоча її рівень є низьким.

Більш візуалізовані показники рентабельності та їх динаміку можна побачити на рис.2.9.

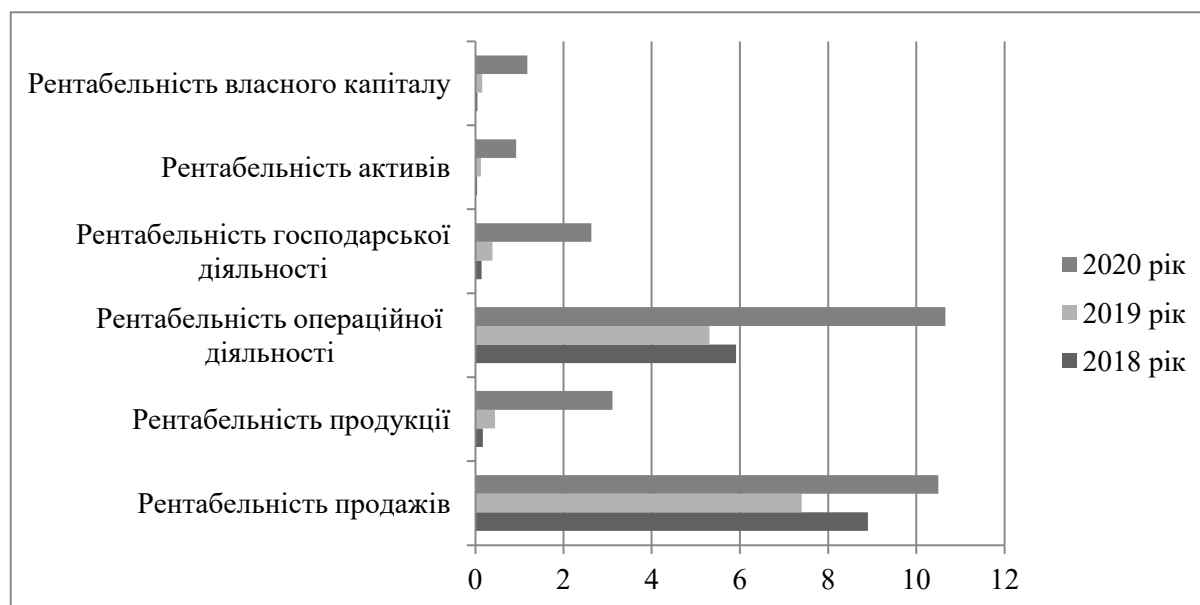


Рисунок 2.9. – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2018-2020 роках, %

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є прибутковим підприємством, фінансово стійким і підвищує показники оборотності активів та пасивів, скорочуючи тим самим фінансовий та операційний цикл. Водночас слід вказати на негативні тенденції такі як низькі показники ліквідності, що може призвести до

кризи неплатоспроможності, відсутності оновлення основних засобів, накопичені непокриті збитки.

Результати аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів у ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2019 -2020 рр. відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» 2018 -2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення +/-		Темп росту, %	
				2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізації продукції, тис.грн.	349343	356636	378542	7293	-1100,6	2,04	-9,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), ЧД, тис.грн.	787,9	1207	559	419,1	-622,8	34,72	-17,2
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	85	86	88	1	2	1,16	2,3
Прийнято працівників, осіб	9	11	22	2	11	18,18	100
Вибуло працівників, осіб	8	9	5	1	-4	11,11	-44,4
У тому числі:							
- за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення дисципліни;				1		0	
- з причин скорочення штатів		1	2		1		200
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу				0			
Втрати робочого часу, людино-днів	2	1	2	-1	1	-100	200
Фонд оплати праці, тис.грн.	-	-	-		-		-
Середньомісячна заробітна плата, грн.	169873	178880	183040	9007	4160	5,04	2,3
Продуктивність праці, тис.грн./особу	54897	5690	6458	-49207	768	-864,80	13,5
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	689,2	774,5	880	85,3	105,5	11,01	13,6

Джерело: розраховано автором

З аналізу ми бачимо, що кількість працівників з кожним роком збільшується, це є позитивною динамікою в роботі підприємства. Більш наглядно цю динаміку представлено на рис.2.10.

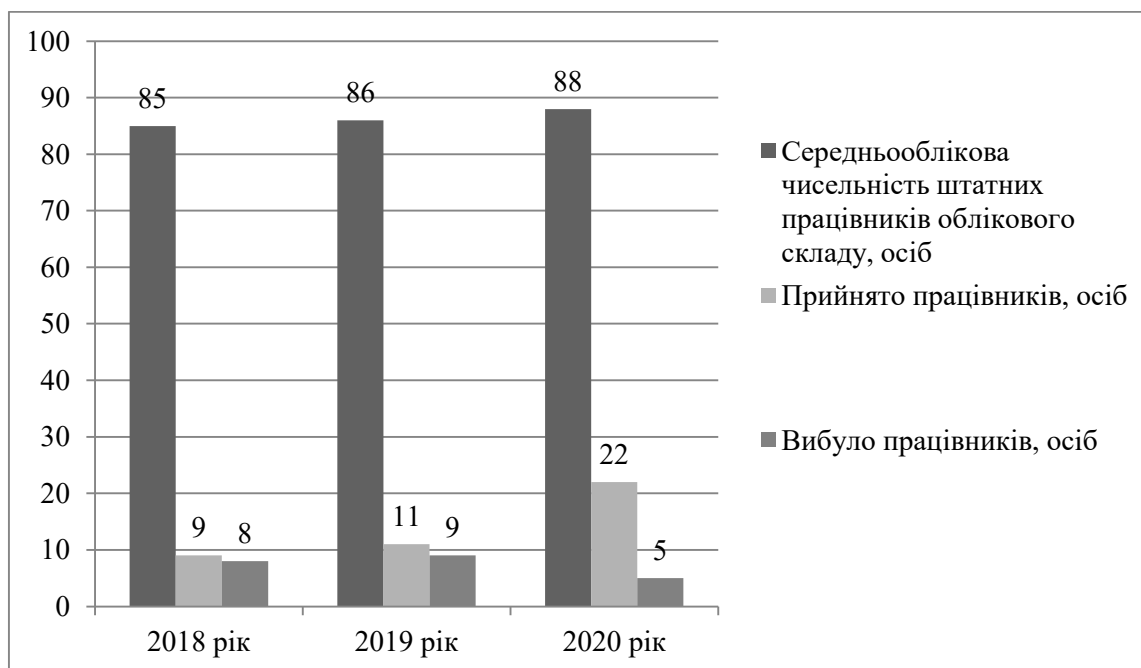


Рисунок 2.10. - Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2018 -2020 рр.

Джерело: розраховано автором

Зробимо висновок про відповідність чисельності працюючих потребам виробництва, відносну забезпеченість (незабезпеченість) підприємства трудовими ресурсами за допомогою розрахунку Δ Чис.

У нашому випадку:

$$\Delta\text{Чис} = (88 - 86) \times 45,4 = 90,8 \quad (2.1)$$

Отже, середня чисельність персоналу по списку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2020 році зросла порівняно з 2019 роком. Це відбувалося, зокрема, тому, що компанія стабільно працювала та стабільно сплачувала заробітну платню, яка була досить високою. Однак серед причин втрат робочого часу можна назвати: низьку конкурентоспроможність, відсутність досліджень, втрату традиційних ринків збуту тощо.

Проаналізуємо рух трудових ресурсів в компанії за допомогою показників руху кадрів. Результати аналізу руху кадрів зведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз руху кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2019 -2020 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Оборот по прийому	0,02	0,04	0,02	200
Оборот по звільненню	0,02	0,01	-0,01	50
Коефіцієнт плинності	0,002	0,004	0,002	200

Джерело: розраховано автором

Таким чином, можна говорити про стабільну роботу кадрів в компанії при низькому коефіцієнті плинності.

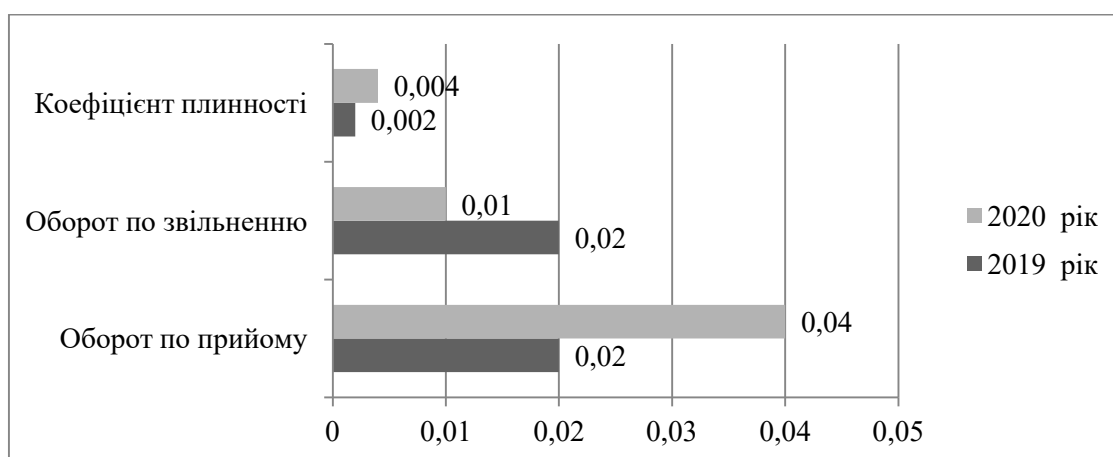


Рисунок 2.11 - Аналіз руху кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2019 -2020 рр.

Джерело: розраховано автором

Підприємство гарно забезпечено якісними трудовими ресурсами, та робить все можливе для їх утримання на підприємстві.

2.4. Діагностика системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

В умовах сьогодення, коли підприємства будь-якої галузі знаходяться в умовах жорсткої конкуренції, на перше місце виходить питання ефективного аналізу трудових ресурсів з метою прийняття раціональних управлінських рішень в даному контексті.

Крім того, саме трудові ресурси будь якого підприємства та ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» зокрема виконують ряд важливих завдань науково-технічного, організаційного і економічного характеру з метою досягнення поставлених цілей підприємства. При цьому рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та їх раціональне використання в загальному визначає організаційно-технічний рівень виробництва, ступінь використання техніки та технології, предметів праці та інші узагальнюючі показники функціонування підприємства.

Поряд із цим, від ефективності використання трудових ресурсів в процесі виробництва в загальному залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість, якість продукції, що виробляється тощо. Саме тому аналіз використання трудових ресурсів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є важливою ділянкою системи комплексного економічного аналізу діяльності даного підприємства. Перш за все, необхідно надати загальну уяву про склад трудових ресурсів аналізованого підприємства шляхом узагальнення організаційної структури. Організаційна структура підприємства складається з апарата управління, інженерно-технічного персоналу і робітників. Виконавчим органом підприємства є дирекція яку очолює директор, який підзвітний власнику підприємства і організує виконання їх, рішень. До складу дирекції входять головний бухгалтер та заступник директора.

Трудові відносини працівників підприємства виникають на підставі трудового договору і регулюються законодавчими актами України про працю.

В ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» було введено програми наставництва (Дані отримано з відділу кадрів підприємства, та подальший аналіз супроводжувався головним спеціалістом з підбору кадрів на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» Степаненко О.В.). Було почато роботу по залученню молодих спеціалістів. Таким чином підприємство має пільги в сплаті податків і одночасно омолодження складу трудового колективу. За два місяці штат ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» з 79 збільшився до 189. Закриті ключові менеджерські позиції. Керівний склад підприємства здобув підвищення

управлінських навичок за рахунок тренінгів і навчальних семінарів, практик.

На позиції майстрів кухні було переведено людей, що займали робочі посади, але мають достатній рівень освіти і досвід роботи. З одного боку це рішення підвищило рівень мотивації робітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», тобто з'явився кар'єрний ріст на підприємстві. З другого боку, дозволило з великою швидкістю виконати поставлену задачу по закриттю необхідних вакансій.

Керівники структурних підрозділів назначалися з високим рівнем кваліфікаційних, психологічних характеристик кандидатів. Кожний з прийнятих на посади управлінської ланки ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» були попереджені про велику відповідальність, що оцінка їх роботи буде здійснитись за економічними показниками роботи їх підрозділів. При цьому було встановлено випробувальний термін 3 місяці. При закінченні випробувального терміну комісія проводила атестацію. Закриття вакансій були зроблені професійно, тому при атестації всіх лінійних керівників, після закінчення випробувального терміну пройшли атестацію 100% керівників. При атестації було враховано не тільки економічні показники роботи структурного підрозділу, але й прийнято до уваги ставлення підлеглих до керівника. Для цього застосовували анкетування методом «360°».

Розроблена організаційна структура управління підприємством була затверджена і розташована для відкритого доступу робітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Було проведено загальні збори трудового колективу, з темою обговорення підвищення прибутковості ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Проведено роз'яснення персоналу цілей підприємства, постановка і конкретизація завдань для кожного з структурних підрозділів.

Задача керівників структурних підрозділів - більш детально роз'яснити своїм підлеглим задачі конкретно їх підрозділу і конкретизувати індивідуальні задачі і цілі своїх підлеглих.

Система управління підприємством передбачає диференціацію та

координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями. Розроблені положення структурних підрозділів: фінансового відділу, відділ підбору і мотивації персоналу, відділу збуту, виробничого відділу згідно стандартів ISO 9000- 2001.

Діяльність підприємства потребує, щоб контроль і планування, які тісно пов'язані, були безперервним процесом. Результати контролю служать основою оцінки діяльності кадрів за визначений період.

Оцінка результатів діяльності здійснюється не для виявлення проблем, якими б цікавими вони не були, а для того, щоб успішно вирішити питання, які пов'язані з досягненням конкретних результатів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Оцінка діяльності кадрів на підприємстві ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (за категоріями)

№ п/п	Категорії персоналу	Оцінка роботи		Надбавка до зарплати	
		Max	Min	Max	Min
1.	Адміністративний персонал	100	1	30	0,3
2.	Виробничий персонал	100	1	20	0,2
3.	Обслуговуючий персонал	100	1	10	0.1

Всі категорії персоналу оцінюються по стобальній системі. Доцільно на підприємстві створити три комісії по оцінці роботи персоналу.

Для оцінки роботи адміністративного персоналу в комісію повинні входити директор підприємства, заступники. Адміністрація це особи, які здійснюють організаційне, технічне, економічне керівництво і управління.

Комісія повинна оцінювати по таких критеріях:

- висока якість управління; високі організаторські здібності;
- удосконалення маркетингової рекламної діяльності підприємства;
- удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі; особисті дані (освіта, стаж роботи).

Адміністративні працівники за найвищий бал в роботі будуть мати 30% надбавки до заробітної плати. За кожен бал працівники будуть мати 0,3% до

заробітної плати. Наприклад, заступник директора отримав 75 балів за свою роботу, тому обчислюємо його надбавку до заробітної плати(Нз. п.):

$$\text{Нз. п.} = 75 \text{ балів} \times 0.3\% = 22.5\% \quad (2.2)$$

Заступник директора за 75 балів отримає 22,5% надбавки до заробітної плати.

Для оцінки роботи виробничого персоналу комісія повинна складатися з директора, начальника відділу кадрів.

Виробничі працівники виконують функції діло виробництва, постачання, збуту, технологічного обслуговування.

Виробничий персонал оцінюють за такими критеріями: вдосконалення технології виробництва; чітке планування витрат сировини та збут готової продукції; особисті дані (освітній, кваліфікаційний рівень, стаж роботи).

Виробничий персонал за найвищий бал в роботі отримують 20% доплати до основної заробітної плати, за кожен бал вони отримуватимуть 0.2% до заробітної плати.

Наприклад, шеф повар отримав 68 балів за свою роботу. Тому обчислюємо надбавку до заробітної плати (Нз. п.):

$$\text{Нз. п.} = 68 \text{ балів} \times 0.2\% = 13.6\%. \quad (2.3)$$

Шеф повар за 68 балів отримав 13,6 % надбавки до заробітної плати.

Для оцінки праці обслуговуючого персоналу в склад комісії повинні входити начальник відділу кадрів, інженер-технолог, майстер-кухар.

Обслуговуючих працівників доцільно оцінювати за такими критеріями:

- висока культура обслуговування споживачів;
- особистісні дані (освітній, кваліфікаційний рівень, розряд).

Працівники за найвищий бал в своїй роботі будуть мати 10% надбавки до основної заробітної плати. За кожен бал працівники будуть мати 0,1% до заробітної плати.

Наприклад, офіціант отримав 61 бал за свою працю, тому обчислюємо надбавку до заробітної плати офіціанта (Нз. п.):

$$\text{Нз. п.} = 61 \text{ бал} \times 0.1\% = 6,1\%. \quad (2.4)$$

Офіціант за свою роботу отримав 61 бал і надбавку до заробітної плати 6,1%. Після цього доцільно розрахувати ефективність інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 - Показники підвищення кваліфікації персоналу як підґрунтя мотиваційних стимулів (за даними підприємства)

Назва показника	Одиниці виміру	Значення
1. Чисельність ПВП базового періоду	осіб	88
2. Кількість працівників, яких направлено на підвищення кваліфікації в баз. Періоді	Осіб	32
3. Річний обсяг виробництва продукції на підприємстві, баз. період	тис. грн.	10100300
4. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, баз. Період	тис. грн	29929000
5. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції баз. Періоду	тис. грн	1593585
6. Питома частка умовно-постійних	%	15
7. Продуктивність праці, баз. Період	тис. грн	623,05
8. Прибуток від реалізації продукції, баз. Період	тис. грн	472881
9. Витрати на впровадження заходу	тис. грн	22000

Дані для розрахунку отримані у спеціалістів відділу кадрів на в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Результати опитування експертів (анонімне опитування окремих підприємств молочної галузі)

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці на підприємстві після підвищення кваліфікації, %	1,9	2,1	2	2,1	2	2	1,9

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Для цього визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1 Приріст продуктивності праці	1,9	2,1	2	2,1	2	2	1,9	14,0
2 $O_{сер}$	14,0 : 7 = 2							
3 Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\bar{a}d})$	0	0,2	-0,1	0,1	-0,1	0	-0,1	
4 ΔO^2	0	0,04	0,01	0,01	0,01	0	0,01	0,08

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень приросту продуктивності праці:

$$O_{сер} = \frac{1,9 + 2,1 + 2 + 2,1 + 2 + 2 + 1,9}{7} = 2\% \quad (2.5)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \bar{O})^2}{n}} = \sqrt{\frac{0,08}{7}} = 0,1$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = \frac{0,08}{2} \times 100\% = 4\% \quad (2.6)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш ймовірне значення зростання приросту продуктивності праці (В) становить 2 %, його визначаємо як середнє арифметичне ряду:

1,9 мін	2	2	2,1	2,1 мах
---------	---	---	-----	---------

де песимістичне (найменше) значення (Π) – 1,9, оптимістичне (найбільше) значення (O) – 2,1.

Розраховуємо прогнозні значення приросту продуктивності праці на підприємстві в результаті підвищення кваліфікації персоналу:

$$ПП = \frac{O + 4 \times B + \Pi}{6} \quad (2.7)$$

$$пп = \frac{2,1 + 4 \times 2 + 1,9}{6} = 2\%$$

Таким чином, в результаті підвищення кваліфікації працівників підприємства очікується зростання продуктивності праці на 2 %.

1. Приріст обсягу виробництва буде співпадати з приростом продуктивності праці по підприємству, оскільки чисельність персоналу залишилась незмінною. Звідси проектне значення обсягу виробництва на підприємстві:

$$OB_1 = OB_0 \times T_{пр.ОБ} \quad (2.8)$$

де, OB_1 – проектне значення обсягу виробництва;

$T_{пр.ОБ}$ – приріст обсягу виробництва.

$$OB_1 = 10100300 \times 1,02 = 10302306$$

тис. грн.

2. Обчислимо величину умовно-змінних витрат, проектне значення (з урахуванням зростання обсягу виробництва):

$$Y_{1OB} = Y_{ЗВ} \times T_{пр.ПП} \quad (2.9)$$

де, Y_{1OB} – величина умовно-змінних витрат, проектне значення (з урахуванням зростання обсягу виробництва $10302306 \times (1 - 15/100) = 8756960,1$ тис.грн.);

$Y_{пв}$ – річна сума умовно-постійних витрат $1593585 \times 15/100 = 239037,7$ тис.грн.

$Y_{ЗВ}$ – річна сума умовно-змінних витрат базового періоду.

$$8756960,1 * 2/100 = 175139,2 \text{ тис. грн.}$$

3. Знайдемо повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, проектне значення:

$$175139,2 + 1354547,3 + 27091 + 22000 \text{ (захід)} = 1578777,5 \text{ тис. грн.}$$

4. Розрахуємо приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції:

$$1625847,50 - 1578777,50 = 47070 \text{ тис. грн}$$

5. Визначимо відсоток приросту повних витрат на виробництво та реалізацію продукції:

$$\frac{1625847,50}{1578777,50} * 100 - 100 = 1,03\%$$

6. Обчислимо чистий дохід (виручку) від реалізації продукції, проектне значення:

$$ЧД_1 = ЧД_0 \times T_{пр.пш} \quad (2.10)$$

де, $ЧД_1$ – проектне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції;

$ЧД_0$ – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції базового періоду.

$$ЧД_1 = 29929000 \times 1,02 = 30527580$$

тис. грн.

7. Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$30527580 - 29929000 = 598580$$

тис. грн.

8. Обчислимо відсоток приросту чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$\frac{30527580}{29929000} \times 100 - 100 = 1,02\%$$

9. Визначимо проектне значення прибутку від реалізації продукції:

$$2107795,3 - 1621076 = 486719,3 \text{ тис. грн.}$$

10. Знайдемо приріст прибутку від реалізації:

$$486719,3 - 472881 = 13838,3$$

тис. грн.

11. Обчислимо відсоток приросту прибутку від реалізації продукції:

$$\frac{48719,3}{472881} \times 100 - 100 = 2,93\%$$

12. Обчислимо приріст чистого прибутку

$$13838,30 \times (1 - 18/100) = 13838,30 \times 0,82 = 11347,4 \text{ тис.грн.}$$

13. Розрахуємо проектне значення рентабельності продукції:

$$\frac{486719,3}{1621076} \times 100 = 30,02\%$$

14. Визначимо базове значення рентабельності продукції:

$$\frac{472881}{1593585} \times 100 = 29,67\%$$

15. Обчислимо проектне значення витрат на 1 грн. реалізованої продукції:

$$\frac{1621076}{29929000} = 0,412$$

грн.

15. Розрахуємо базове значення витрат на 1 грн. реалізованої продукції:

$$\frac{1593585}{29929000} = 0,224$$

грн.

Таким чином, проведені розрахунки свідчать про доцільність та обґрунтованість запропонованої методики.

Методи оцінки інноваційних інструментів мотивації персоналу на сьогоднішній день остаточно не виокремлені та не обґрунтовані. Кожне підприємство самостійно обирає для себе найбільш зручний варіант оцінки інноваційних інструментів мотивації персоналу.

З метою оцінки інноваційних інструментів мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» доцільно застосувати перелік показників, який на думку автора, в повній мірі відображає стан мотивації саме досліджуваного підприємства та інноваційну складову такої системи.

Отже, для того, щоб здійснити оцінку інноваційних інструментів мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» доцільно використовувати такі показники:

П1: показник заробітної плати;

П2: показник надбавок;

П3: показник владних повноважень;

П4: показник креативності;

П5: показник премій;

П6: показник кар'єрного росту;

П7: показник вдосконалення професійних умінь;

П8: показник статусу працівника;

П9: показник публічності діяльності;

П10: показник використання грамот та інших нагород.

Окреслені показники пропонується визначати за допомогою моніторингу проекту (табл..2.13)

Таблиця 2.13 - Моніторинг ефективності інноваційних методів мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

№	Критерій оцінки	Бал (від 1 до 5)
1	П1: показник заробітної плати	5
2	П2: показник надбавок	1
3	П3: показник владних повноважень	1
4	П4: показник креативності	1
5	П5: показник премій	4
6	П6: показник кар'єрного росту	5
7	П7: показник вдосконалення професійних умінь	5
8	П8: показник статусу працівника	3
9	П9: показник публічності діяльності	1
10	П10: показник використання грамот та інших нагород	1
Кінцева оцінка		30

Джерело: розраховано автором

В кінцевому підраховується загальна оцінка. Максимальна кількість відповідей «так» по всім анкетам може дорівнювати 60.

З метою визначення інтервалів оцінки результатів аналізу та керуючись максимально можливим значенням показника – 60, можна побудувати шкалу

оцінки ефективності інноваційних методів мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», яка має чотири інтервали (табл.2.14).

Таблиця 2.14 - Шкала оцінки ефективності інноваційних методів мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Інтервал	Рівень якості
[0-9]	Дуже низький
[10-29]	Низький
[30-49]	Достатній
[50-60]	Високий

Як видно з таблиці 2.14, існує чотири інтервали для оцінки ефективності інноваційних методів мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та підрахувавши загальну кількість балів по запропонованим 10 показникам, існує можливість визначення загального рівня.

Кожен з таких показників може знаходитись у межах від 0 до 5.

При цьому можна вважати, що якщо кожен показник знаходиться від інтервалу від 0 до 1, то показник знаходиться в критичному стані; якщо від 2 до 4 – в середньому, якщо дорівнює 5 - в належному.

Таким чином, аналіз ефективності інноваційних методів мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» має рівень на межі низького та достатнього.

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» розвиває культуру ефективних корпоративних комунікацій, в основі яких – довіра та командний дух; заохочує конструктивні ініціативи працівників та забезпечує можливості їх реалізації. У ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» не допускається дискримінація за національними, статевими, віковими, культурними чи іншими ознаками. Визначення рівня мотивації можна проводити з використанням різних методик, наприклад, тестового комплексу «Структура трудової мотивації», мотиваційного профілю, методики Ф. Херцберга [31].

В опитуванні брало участь 30 осіб, у тому числі керівники та спеціалісти 9

осіб; виробничий, допоміжний та обслуговуючий персонал – 21 особа. Характеристика типів мотивації заснована на поділі питань анкети на 5 великих блоків, кожен з яких дозволяє отримувати інформацію про якийсь напрям мотивації. Блок 1 відбиває рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як і формах матеріального, і у формах нематеріального стимулювання. Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Виявлення ступеня задоволеності первинних потреб (блок 1)

Запитання	Так	Ні
1. На інших підприємствах рівень заробітної плати та умови роботи порівняно кращий, ніж на нашому підприємстві	13	17
2. Досягнення результатів вимагає суттєвих моральних та психологічних зусиль	18	12
3. Занадто часто виникає навантаження у виконуваних обов'язках	19	11
4. Доводиться замислюватися над тим, як підвищити рівень заробітної плати	21	9
5. Психологічний комфорт у колективі низький, складно спілкуватися	8	22
6. Чи немає оплати за разові роботи	20	10
7. Керівництво думає про умови, за яких працюють люди	5	25
8. Коли колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	28	2
Усього відповідей	132	1

Джерело: складено самостійно

Переважання відповідей «Ні» щодо даного блоку дозволяє побачити, що первинні потреби, переважно виражаються у матеріальній формі та психологічній потреби у комфорті, що працівники задоволені обстановкою, необхідно орієнтуватися на підвищення рівня задоволеності. Переважання відповідей «Так» показує достатню міру задоволеності.

Таким чином, отримані відповіді дозволяють побачити, що загальна кількість відповідей «Так» - 132, «Ні» - 108. Аналіз питань блоку 1 показує, що ступінь матеріальної мотивації досить високий, люди отримують заробітну плату, їм оплачується більшість позапланових робіт, а також роботи за межами робочого часу або норм. Проте, насторожує ситуація, пов'язана із психологічними навантаженнями, люди працюють у напруженій обстановці. Отже, матеріальна

мотивація є досить дієвою.

Рекомендації – працювати у напрямі підвищення психологічного комфорту.

Блок 2 показує керівний аспект та значущість його впливу на працівників організації, що виявляється у таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця. Відповіді «ні» показують, що працівник готовий ризикувати. Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Визначення значущості управління (блок 2)

Запитання	Так	Ні
9. Не дуже високий рівень впевненості на робочому місці	3	27
10. Працівники чітко поінформовані про свою компетенцію у межах робочого місця	0	30
11. Соціальна політика підприємства не задовольняє	17	13
12. Керівники не розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації загалом	7	23
13. Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	3	27
14. Працівники чекають на похвалу	29	1
15. Працівники повністю поінформовані про соціальну політику організації	8	22
16. Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства	16	14
Разом	83	157

Джерело: складено самостійно

Майже у всіх питаннях переважає відповідь «Ні». Виняток становлять питання 11 (незначна різниця), відповідь 14 (надто великий розрив) та питання 16 (незначна різниця). Усього дано відповідей «Так» – 83, відповідей «Ні» – 157, тобто негативних виборів практично вдвічі більше.

Соціальну політику розглядають як задовільну 13 осіб, а як незадовільну 17 осіб, розрив невеликий, проте він показує відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення ним умов роботи відповідно до їхніх очікувань.

Слабо виражена міра керівництва у мотивуванні працівників. Працівники відчувають соціальну впевненість на займаному робочому місці, проте це пов'язано

з економічним аспектом діяльності підприємства.

Висновок: нематеріальна мотивація виражена досить слабо. Рекомендації - необхідно забезпечити взаємодію керівництва та працівників.

Блок 3 показує рівень потреби у спілкуванні, що реалізується всередині колективу. Переважання відповідей «так» показує, що працівник не потребує спілкування в колективі, більшість працівників є індивідуалістами. Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Потреба спілкування (блок 3)

Запитання	Так	Ні
17. У колективі, в якому я працюю, мало розмовляють один з одним	16	14
18. Співробітники переважно за те, щоб вони частіше збиралися разом після роботи	8	22
19. Мені не подобається нерішучий стиль управління	3	27
20. Керівник повинен відповідати за добрий клімат у колективі	18	12
21. На роботі ми всі повинні дружлюбніше розмовляти один з одним	18	12
22. Результати моєї роботи були б набагато кращими, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди та з особистих питань	30	0
23. Шефу слід дбати про те, щоб ми добре взаємодіяли як колектив	28	2
24. Товариство у нашому колективі слабо виражене	25	5
25. Співробітники радіють, коли їх хвалять	30	0
26. Якщо співробітник зауважує, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	15	15
27. Керівник повинен визнавати працівників. Він принаймні повинен більше розмовляти з ними	21	9
Разом	212	118

Джерело: складено самостійно

Кількість відповідей «Так» становить 212, відповідей «Ні» – 118, різниця практично вдвічі. Тобто працівники не надто потребують спілкування, їм достатньо поточних розмов, обговорень. Повертаючись до результатів якісного складу трудових ресурсів, слід зазначити, більшість працівників – чоловіки, що визначено специфікою діяльності організації. Чоловіки менше, ніж жінки, відчують потребу у спілкуванні, розмовах, тому результати даного аналізу визначені об'єктивними причинами.

Проте, явна різниця визначена у питаннях 22-25, у питаннях 18-19 переважають відповіді «Так», тому в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» необхідно забезпечити поле взаємодії та комунікації для працівників, оскільки це

природна людська потреба – обговорити щось, дійти взаємного рішення, висловити власну думку.

Висновок: внутрішня мотивація перебуває в слабкому рівні. Рекомендації – забезпечувати розвиток внутрішніх елементів комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими у роботі як у факторі міжособистісного спілкування.

Блок 4 дозволяє відобразити орієнтацію на кар'єрне зростання. Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Прагнення побудови кар'єри (блок 4)

Запитання	Так	Ні
28. Співробітники прагнуть зробити кар'єру	20	10
29. Потрібно частіше говорити про те, що результати роботи співробітника гідно оцінені	20	10
30. Підприємство має надавати більше можливостей для просування по службі	17	12
31. На підприємстві не вистачає системи стимулювання, яка давала б співробітникам стимул для роботи як підвищення	30	0
Разом	87	32

Джерело: складено самостійно

Відповіді однозначно визначають, що практично всі працівники орієнтовані на кар'єрне зростання – це природна потреба будь-якого спеціаліста у визнанні його професійних можливостей та досягнень. Відповідей «Так» – 87, «Ні» – 32, різниця більш ніж удвічі. Останнє питання про необхідність стимулювання у формі підвищення кар'єрними сходами.

Працівники переважно орієнтовані на кар'єрне зростання. Необхідно розширювати зони відповідальності, створювати систему, яка дозволить просуватися кар'єрними сходами.

Висновок: кар'єрні амбіції не задовольняються, мотивація задоволення професійних потреб розвинена слабо.

Рекомендації – підвищення відповідальності та надання шансу на побудову кар'єри. Блок 5 дозволяє побачити потреби працівників у самореалізації та розкритті власних можливостей та здібностей. Що більше відповідей «Так», то гірша ситуація. Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Обробка результатів анкетування ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Запитання	Так	Ні
32. Я вважаю свою роботу не цікавою	8	22
33. Щодня я намагаюся виконувати мою роботу на підприємстві якнайкраще	5	25
34. Коли я ввечері йду додому, я пишаюся тим, що зробив	0	30
35. Співробітники почуваються непотрібними	2	28
36. Багато хто вважає, що навколо дуже багато командують	27	3
37. Співробітники не можуть по-справжньому розкрити себе	19	11
38. Робота має бути різноманітнішою	8	22
39. Під час виконання роботи має надаватися більше свободи	4	26
Разом	73	167

Джерело: складено самостійно

Кількість відповідей «Так» – 73, «Ні» – 167, різниця більш ніж удвічі. Переважна частина відповідей показує, що робота надто регламентована, сам процес чітко керується. З одного боку непогано, але для працівників це означає дію в точно окреслених межах, що не дозволяють їм проявляти себе і свої можливості, реалізувати свій досвід для того, щоб покращити свою роботу, і діяльність організації в цілому. Можливості самореалізації практично немає.

Висновок: самореалізація працівників відсутня.

Рекомендації – впливати на працівників через механізми внутрішньої мотивації, що дозволяє працівникам само реалізуватися.

Підвищуючи рівень задоволеності співробітниками роботою і робочим місцем, слід оцінити ефективність «корпоративного управління». Особливо це стосується великих заводів як наше підприємство. Корпоративне управління - для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» стало зараз одним з головних напрямків для утримання і оцінки ситуації в колективі та його мотивації в подальшому.

Були проведені дослідження на можливість формування та закріплення корпоративної культури ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». За основу була взята методика визначення типу корпоративного управління на підприємстві розроблену Ч. Хенді. Опитувальник щодо визначення стану корпоративного управління на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Ч. Хенді розробив 4 типи корпоративного управління: влади, рольова, завдання і особистості. І для своїх напрацювань Хенді розробив тест, пройшовши його можна визначити який тип корпоративного управління, бачать співробітники, і як дане управління збігається з поглядами і думками співробітників. Питання тесту представлені в Додатку Г.

Даний тест був проведений окремо в кожній групі працівників. Тобто для більшого розуміння ситуації тестувалися співробітники «Керівництво» і «Фахівці (виконавці на місцях)» кожна ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» окремо, і результати підсумовувалися по кожній групі також окремо.

Це було зроблено для того, щоб зрозуміти, як бачить корпоративне управління керівництво і як його бачить, звичайний працівник. 1 категорія тестованих - тест був проведений серед керівників, начальників відділів, спеціалістів вищих категорій. Всього опитаних було 175 чоловік. Отримані результати по 1-й категорії тестованих розглянемо в таблиці 2.20.

Таблиця. 2.20-Отримані результати по 1-й категорії «Керівництво» тестованих

Отримані відповіді	Середні статистичні відповіді,%
А (Влада)	29%

Отримані відповіді	Середні статистичні відповіді,%
Б (Рольова)	11%
В (Завдання)	51%
Г (Особи)	9%

В даному тестуванні досить явно домінує відповідь «В» «політика завдань» 51%, це свідчить про наявність у співробітників специфічними знаннями та можливості вирішення завдань. Ефективність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен з такою політикою свідчить про наявність професійних фахівців на керівних посадах.

Переважання відповідей «В» свідчить про правильність вибору керівних посад, і про те, що керівництво бачить корпоративне управління підприємства через рішення задач. Ці люди мають само мотивацію і здатні виконувати різну роботу з такою ж самовіддачею. 2-я категорія тестованих «Фахівці (виконавці на місцях)» - тест був проведений серед професійно-технічних спеціальностей безпосередньо зайнятих у виробничому процесі (збір, обробка і подача стрічок новин) ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен Всього опитаних було 73 чол.

Таблиця 2.21 - Отримані результати по 2-й категорії «Фахівці (виконавці на місцях, виробничих ділянках)» тестованих

Отримані відповіді	Середні статистичні відповіді,%
А (Влада)	15%
Б (Рольова)	41%
В (Завдання)	36%
Г (Особи)	8%

Серед персоналу 2-ї категорії переважає відповіді «Б» і «В». Домінування відповіді «Б» (41%) для даних опитаних є цілком стандартним розумінням корпоративного управління ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен.

Корпоративне управління з боку опитаних представлено у вигляді розподілу ролей по ділянках діяльності. Тобто в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» кожен на своєму місці. Така організація успішно працює в стабільній зовнішньому і внутрішньому середовищі. Результат показав, що в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» чітко виділені рольові процедури (посадові інструкції і різні способи обміну інформацією). Підбір персоналу проходить за принципом наявності всіх якостей для відповідної вакансії і посадових інструкцій, тому до співробітників висувають досить суворі вимоги. Опитувальник щодо визначення стану корпоративного управління на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» був обраний для того щоб більш глибоко побачити проблемні ділянки управління каналом. З діаграми 2.5 видно, що в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» існує проблема слабого корпоративного духу та відсутності єдності в колективі. Оцінювати даний опитувальник будемо по 10-ти бальною шкалою. Кількість опитаних в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» 78 чол. (див. Додаток Д). Середній бал опитувальника по ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» представлено в таблиці 2.22

Таблиця. 2.22-Середній бал опитувальника по ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Номер питання	Відповіді							Середній бал
	Повністю згоден	Згоден	Згоден частково	Згоден не частково	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді	
1	0,01	0,01	0,02	0,03	0,04	0,01	0,005	0,125
2	0,5	0,01	0,05	0,05	0,04	0,01	0,005	0,665
3	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,002	0,082
4	0,02	0,2	0,2	0,2	0,1	0,02	0,001	0,741
5	0,5	0,2	0,05	0,05	0,04	0,02	0,01	0,87
6	0,01	0,05	0,1	0,02	0,01	0,05	0,002	0,242
7	0,02	0,1	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01	0,21
8	0,03	0,1	0,03	0,01	0,03	0,01	0,01	0,22
9	0,2	0,1	0,02	0,02	0,05	0,02	0,01	0,42
10	0,01	0,01	0,01	0,1	0,02	0,01	0,01	0,17
11	0,01	0,04	0,01	0,01	0,02	0,01	0,005	0,105
12	0,02	0,02	0,03	0,1	0,03	0,02	0,01	0,23

Номер питання	Відповіді							Середній бал
	Повністю згоден	Згоден	Згоден частково	Згоден не частково	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді	
13	0,07	0,1	0,1	0,1	0,02	0,01	0,01	0,40
14	0,03	0,1	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,20
Разом	1,45	1,05	0,66	0,73	0,45	0,24	0,1	4,6

Середня оцінка по ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» - 4,6, що говорить про низький ступінь ефективності корпоративного управління на виробництві, що вимагає ще доопрацювання і вдосконалення. Основні проблеми, з якими стикається ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» при формуванні єдиного корпоративного управління, це відсутність взаєморозуміння між співробітниками, слабо розвинена комунікаційна функція. Кожен працює сам для себе. Немає єдиної системи корпоративного духу.

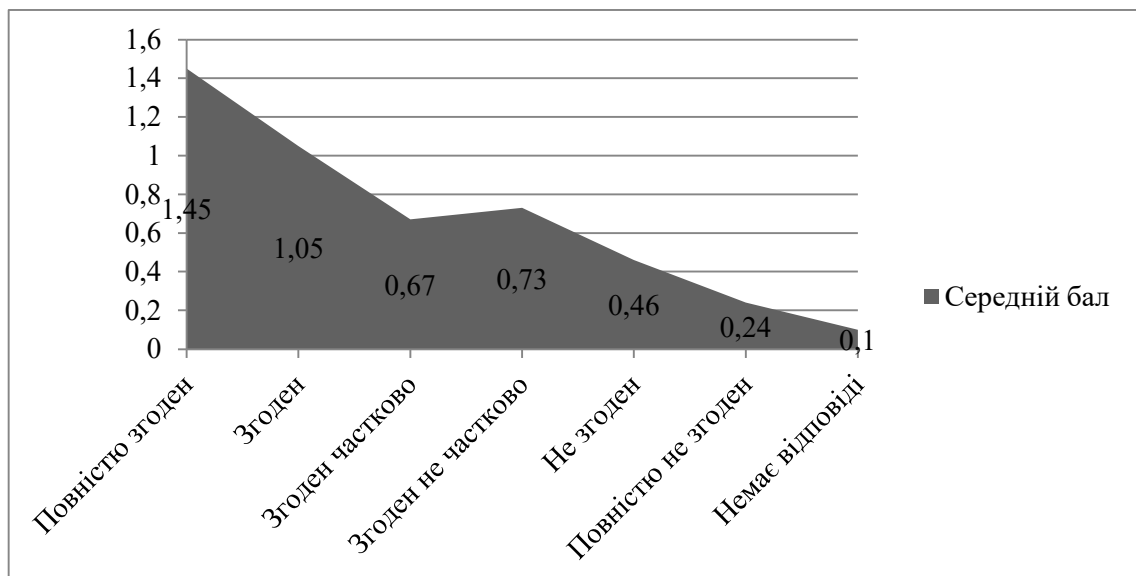


Рисунок 2.12 - Стан корпоративного управління на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Також для більшого розуміння проблеми проведемо ще один тест на ступінь залученості співробітників в робочий процес. Опитувальник захопленості співробітників Q12 представлений в Додатку Е.

Розглянемо результати, представлені на рис.2.13. Кількість опитаних 45 осіб (керівництво 1 чол., Співробітники і фахівці 35 чол.)



Рисунок 2.13 - Результати опитування за Q12

Середній показник по всім категорія співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» 5,05, який говорить про недостатнє залучення колективу в робочий процес за рахунок постійної зміни законодавчої бази і появи нових вимог виробництва молочних продуктів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Висновки до другого розділу

Отже, проведений аналіз мотиваційної системи ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дав змогу виділити мотиваційні механізми, які діють зараз і розвинені досить добре, або, навпаки, мають низьку ефективність.

У ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень зарплати достатній і дозволяє задовольняти поточні потреби. Рівень заробітної плати забезпечує працівникам стабільність та впевненість у майбутньому. Звичайно, середня заробітна плата нижча, ніж на підприємствах Вінниці, але вище заробітної плати, яку отримують працівники інших молочних заводів.

У працівників виражене бажання підвищення заробітної плати, але це є природним моментом економічних відносин. Однак, звертаючись до теми диплому, необхідно зазначити, що заробітна плата і матеріальні стимули - це

система матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація проявляється, у зацікавленості працівників у роботі, яка не підкріплюється грошима для них.

Результати обробки дозволяють побачити, що нематеріальна система мотивація розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії є досить слабким, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть побудувати діалог, що проявляється в нездатності вирішувати організаційні проблеми. спільно.

Проведений аналіз системи мотивації кадрів та управління кадрами дозволив виділити основні проблеми і причини при управлінні кадрами на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», виділимо основні:

1. Не ефективна система залучення кадрів і їх відбору (треба розуміти мотивацію роботи кандидата на перших стадіях при прийманні на роботу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»)

2. Слабка корпоративна політика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

3. Незадоволеність робочим місцем і слабка залученість персоналу в роботу

Як вже було сказано вище, специфіка і особливості роботи на виробництві, а саме в сфері виробництва молочних продуктів молоді співробітники стикаються з рядом проблем. Починаючи з адаптації та закінчуючи неможливістю зрозуміти і прийняти сам робочий процес, що призводить до незадоволеності роботою і слабкою в неї залученістю.

Основні причини, які можуть викликати виділені проблеми при управлінні персоналом та їх мотивації:

1. Неякісний підбір. Іноді бажання рекрутерів заповнити вакансію якнайшвидше може привести до найму невідповідного співробітника. Або ж під час відбору претендент не отримав повну інформацію про роботу і згодом його очікування не були виправдані.

2. Незадоволеність керівництвом і його ставленням

Це може бути і особиста неприязнь до керівника і незгоду з методами управління. Плинність кадрів буває завищеною в середовищі з поганою

комунікацією і погано розвиненою системою заохочень і винагород. У такій атмосфері працівники відчують себе недооціненими, зігнорваними, безпорадними і незначними.

3. Відсутність кар'єрного і професійного розвитку і навчання

З одного боку, роботодавці цінують амбітність співробітників. Але, з іншого боку, вона може стати причиною відходу, якщо працівники не бачать можливості кар'єрного росту в межах даної організації. Також незадоволеність професією і бажання змінити спеціальність спонукають співробітників шукати нове застосування на стороні, якщо не знаходять його в даній компанії.

4. Неприятливі умови праці

Значну частину життя співробітник проводить на роботі, тому цілком природним є бажання проводити цей час в комфортних умовах. Тісні, мало освітлені приміщення, погані кліматичні умови, неякісне обладнання або його недолік - тільки частина із прикладів, що викликають незадоволеність робочим простором.

5. Перспектива отримання вищої зарплати в іншому місці

Така практика спостерігається на всіх рівнях персоналу. Хоча найчастіше гроші - не першопричина. Зарплата - це не прямий детермінант задоволеності роботою. Багатьох працівників не влаштовує психологічний клімат, що склалася на роботі, вони не лояльні і невмотивовано, а гроші в даному випадку - гарне виправдання для того, щоб покинути підприємство.

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення інструментів мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Розглядаючи напрями удосконалення інструментів мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» треба розглядати з позиції інноваційного (нового) розвитку кадрового управління.

Розглядаючи інноваційні напрямки розвитку кадрового управління в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» потрібно відзначити, що реформування системи управління характеризується необхідністю нововведень, розробкою нової управлінської ідеології, ініціюванням нових управлінських процесів, зміною управлінських структур. Для сучасного управління це завдання, пов'язане з комплексними змінами самого апарату управління, зміну цінностей і вдосконалення підходів до управління системою з огляду на особливості кожної окремо взятого підприємства.

Розглянемо інноваційні напрямки розвитку кадрового управління для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», які будуть актуальні в сучасних умовах для мотивації та управління персоналом. (табл. 3.1).

Раціональне інноваційне кадрове управління характеризується тим, що ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» має якісний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби впливу на неї.

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» повинен мати у своєму розпорядженні засоби діагностики персоналу і прогнозування кадрової ситуації. У системі стратегічного планування передбачені короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах. Крім того, існує програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

Таблиця 3.1-Інноваційні напрями (шляхи) удосконалення управління персоналом ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Стандартна мета діяльності	Інноваційний склад діяльності
Напрямок «Планування, залучення та підбір персоналу»	
Виявлення потреб підрозділів і підбір фахівців, що володіють необхідною кваліфікацією і особистими якостями	Поточне і перспективне вивчення потреб в персоналі. Розробка вимог до співробітників підприємства. Підбір персоналу. Робота з вузами, пошук не просто фахівця, а висококваліфікованих кадрів з бажанням працювати і розвиватися
Напрямок «Розвиток персоналу»	
Підготовка і розвиток персоналу, професійно володіння кадровими технологіями, зацікавленого в підвищенні кваліфікації та впровадженні інновацій	Оцінка (атестація) персоналу. Планування навчання. Організація внутрішнього навчання. Організація зовнішніх семінарів. Контроль результатів навчання. Робота з резервом на висування.
Напрямок «Система мотивації та стимулювання»	
Збереження кваліфікованих фахівців, мотивація і стимулювання співробітників на досягнення високих результатів праці і розвиток ініціативи	Формування критеріїв оцінки результатів роботи співробітників. Розвиток системи мотивації. Розвиток системи оплати праці та преміювання. Розробка системи нематеріального стимулювання.
Напрямок «Розвиток корпоративної культури»	
Удосконалення корпоративної культури. Створення єдиної команди, оптимізація мікроклімату, організація ефективних комунікацій, впровадження стандартів етики і культури поведінки	Моніторинг стану корпоративної культури. Діагностика підприємства управлінської діяльності та мікроклімату в підрозділах. Кадровий аудит. Створення та підтримка корпоративного стилю. Підвищення згуртованості трудового колективу. Удосконалення системи комунікації
Напрямок «Обліково-організаційна робота»	
Організація обліку персоналу, правильне документальне оформлення та ведення діловодства по персоналу	Побудова чіткої системи обліку витрат на персонал, дотримання законодавства і трудового порядку. Оцінка плинності кадрів, виявлення причин звільнення.

Джерело: (складено автором)

Згідно таблиці 3.1 розглянемо кожний інноваційний напрямок роботи управління персоналом ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» більш докладно:

1. Напрямок «Планування, залучення та підбір персоналу». Сучасні підприємства займаються плануванням і підбором кадрів, але абсолютно не приділяється увага залученню кадрів. А адже залучення кадрів, робота з вузами та іншими навчальними закладами, проведення конкурсів все ж служить важливим

стимулюючим фактором при вступі на роботу. Інноваційний HR-інструмент - це створення умов конкурсу або навіть змагання. Так ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» отримує не тільки фахівця на потрібну посаду, а й людину яка пройшла ряд «випробувань» і показала себе висококваліфікованим фахівцем, який хоче працювати і розуміє нюанси роботи на підприємстві. Що також вирішує автоматично проблему плинності кадрів в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

2. Напрямок «Розвиток персоналу». Сюди віднесли побудовані і встановлені правила прописані в кадровому управлінні ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» з навчання, атестації та контролю за якістю виконаних робіт робітникам. Інноваційне спрямування в даній ситуації - це не тільки норми та методи перевірки працівника на компетентність, яких для сучасних умов роботи і розвитку мало. Важливо не тільки оцінити працівника, а й зрозуміти чи комфортно йому працювати на цій посаді. Зараз проводиться тест на задоволеність робочим місцем і залученість в робочий процес. Дані тести дозволяють виявити не просто існуючі проблеми, але моральний стан співробітника і його віддачу на робочому місці.

3. Напрямок «Розвиток корпоративної культури». Даний напрямок є нововведенням для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», і одним з інноваційних напрямків в кадровому управлінні підприємства. Правильно сформована корпоративна політика дає базу для формування вірного напрямку самого кадрового управління на підприємстві. У ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» не просто мало приділяють увагу корпоративному управлінню, його по факту просто не існує.

4. Напрямок «Система мотивації і стимулювання». На жаль, традиційні методи стимулювання співробітників в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» мають істотний недолік. Раціональне інноваційне кадрове управління характеризується тим, що керівництво ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» має якісний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби впливу на неї.

5. Напрямок «Обліково-організаційна робота». Сюди можна віднести основні інформаційні технології. Зараз існують досить багато програмних комплексів, які успішно себе зарекомендували і в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Програми для обліку та створення резерву персоналу, програми для контролю і зменшення плинності кадрів (дані програми безпосередньо пов'язані з залученням і підбором кадрів). Кадровий облік стає простіше в плані оформлення і точності ведення.

В цілому по розглянутим інноваційними напрямками удосконалення управління персоналу можна сказати, що вони дозволяють розвиватися кадровому управлінню в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Інновації дозволяють сформувати потужне кадрове управління, яке охоплює всі елементи роботи управління персоналом. Застосування нових напрямків в управлінні персоналом, дає можливість підвищити ефективність роботи працівників замотивувати до праці на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Виходячи з вищесказаного, проведеного аналізу у другому розділі і виявлених проблем в мотиваційній системі ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», пропонується застосування інноваційних технологій підбору та адаптації персоналу, а також доцільно окремо приділити увагу формуванню програми кар'єрного зростання.

Розглянемо виявлені проблеми (згідно проведеного аналізу у 2-му розділі дослідження), які будуть усунені за допомогою інноваційних технологій в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

- низька якість підбору персоналу: немає аналізу мотивів надходження на роботу;
- адаптація і оцінка персоналу не завжди ефективна;
- висока плинність кадрів серед молодих фахівців.
- відсутність кар'єрного зростання та мотивації в цьому напрямі.

Розглянемо для кожної проблеми заходи щодо її вирішення і проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів.

1. Дистанційна програма підбору персоналу (вирішує проблему низької

якості підбору персоналу та мотивації претендентів, а також формування резервного фонду персоналу).

2. Застосування методу 360 градусів (підвищує ефективність оцінки та адаптації персоналу, а також проблему плинності кадрів).

3. Розробка програми кар'єрного зростання, мотивує персонал на ефективність праці та підвищення зального фінансового стану ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Розглянемо кожний захід окремо за його значущістю та ефективністю.

1. Заходи щодо вдосконалення підбору персоналу. Даний захід направлено на розробку нових технологій оцінки персоналу при прийомі на роботу, тобто дані технології (анкетування) були розроблені для кандидатів які підходять на посаду. Застосування даних технік дає можливість більш ширше і ретельніше підібрати потрібну людину на необхідну посаду.

Зараз дуже часто використовують різні методики при співбесіді з кандидатами на посаду. Сучасні реалії диктують свої вимоги до підбору і вибору співробітників. Дуже часто в анкетах і резюме можна зустріти таке поняття як «Стресостійкість».

Перша співбесіда з потенційним кандидатом є одним з головних етапів при підборі на посаду. Дана бесіда показує відношення кандидата до посади, і яку людину підприємство бере в трудовий колектив. Звичайно, з першого погляду не можна говорити про повну довіру до кандидата, як і довірі шукача. Кожен повинен переконатися, кандидат, що вибрав потрібне підприємство, а здобувач співробітника.

Після першого етапу співбесіди, можна говорити про встановлення якихось довірчих відносин. Саме спеціаліст з підбору персоналу вирішує подальшу долю претендента. Як і в якому світлі він піднесе кандидатуру на посаду керівнику. І чи відбудеться співбесіда з керівником напряду.

Розглянемо техніку дистанційного підбору персоналу. Дистанційні інтерв'ю можна впровадити на постійній основі. Можна розбити його на три основних етапи:

1-й етап включатиме заповнення анкет з докладним описом досвіду роботи та кваліфікації;

2-й етап включає опис мотивів надходження на роботу і проходження тесту з п'ятьма питаннями по відповідній посаді;

3-й етап включає відбір відповідних кандидатів і призначення їм часу для проходження дистанційної співбесіди.

Також в зв'язку з певною кількістю вакансій і кількості кандидатів на одне робоче місце на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», буде створюватися резервна база персоналу. І при необхідності кандидати будуть розглядатися в першу чергу з резерву. Набір кандидатів на посаду відбуватиметься так:

до відділу кадрів надходить заявка на певну вакансію (електронний вигляд);

за допомогою програмного забезпечення (в установі застосовується програмне забезпечення «Персонал») підприємства формується список кандидатів, які можуть претендувати на пропоновану роботодавцем вакансію (якщо існує резерв);

фахівець з підбору кадрів, телефонує кандидатам, озвучує подробиці вакансії і запрошує на інтерв'ю.

На розгляд начальнику відділу кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» подаються анкети тих кандидатів, які відповідають вимогам роботодавця (професійні навички, вік і т.д.) і підтвердили свою готовність участі в інтерв'ю. Начальник розглядає запропоновані анкети і відбирає найбільш зацікавили його кандидатури, призначає інтерв'ю по Skype або телефону.

У призначений день і час кандидат чекає на дзвінок від начальника відділу кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Skype-інтерв'ю має призначатися заздалегідь із зазначенням точної дати і часу, а телефонні інтерв'ю мають прив'язку тільки до дати, тобто кандидат чекатиме дзвінок з ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» протягом дня. Анкета, яку повинен заповнити кандидат повинна містити в собі фото і перелік основних питань загального характеру для необхідної посади. Анкета має електронний вигляд, на початку заповнення вказується відділ, де кандидат планує працювати.

Програма проводить відбір кандидатів які подали електронні анкети за такими критеріями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2-Критерії відбору та аналізу електронних анкет

Оцінювані якості	Аналіз резюме	Аналіз анкетних даних	Аналіз тестування	Перевірка відгуків	Інтерв'ю
Інтелект	9	8	10	9	10
Ерудиція	8	8	10	9	10
Професійні навички	10	9	8	10	8
Комунікативні здібності	10	10	-	10	10
Особистісні здібності	10	8	9	10	10
Працездатність	10	-	9	9	-
Зовнішній вигляд і манери	-	-	-	9	10
Творчі здібності	10	9	9	9	10
Мотивація	10	-	7	-	9

Джерело: (складено автором)

Основні відмінності дистанційної співбесіди від звичайної – це оцінка невербальних реакцій, які при проведенні співбесіди навіть з використанням відео, будуть набагато більш стримані, а часто і зовсім непомітні. Це можна компенсувати додатковими уточнюючими питаннями при проведенні інтерв'ю. Також для деяких кандидатів, які не є в повсякденному житті активними користувачами мережі, така співбесіда може стати фактором додаткового стресу, що важливо враховувати при аналізі результатів. Додаткові переваги таких співбесід в тому, що можна, за згодою кандидата, зробити відеозапис інтерв'ю для подальшого аналізу або демонстрації керівнику. Технології проведення дистанційних співбесід не стоять на місці. Уже з'явилися сервіси, що пропонують проведення таких співбесід. Тобто можна сформулювати питання, направляти кандидата разом з посиланням на проходження інтерв'ю і потім отримувати запис його відповідей. Будь-яка нова

технологія вимагає часу, щоб адаптувати її до завдань і звикнути до її використання, але при правильному використанні - можна домогтися істотних переваг.

Заходи щодо вдосконалення системи оцінки персоналу, застосування методу «360 градусів». Даний захід розроблено для співробітників, що працюють на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» більше року. Даний метод полягає в тому, що співробітника оцінює все його ділове оточення: керівники, колеги, підлеглі і клієнти.

Результат оцінки - рейтинг властивостей співробітника, за допомогою якого можна зробити висновки для розвитку компетенцій та саморозвитку співробітника, прийняти рішення про навчання, підвищення кваліфікації, підвищення або пониження в посаді. Ці властивості можна розділити на різні категорії та створити плани розвитку співробітників. Як предмет оцінки можуть виступати особистісні якості, рівень професійних знань, корпоративна лояльність, а також рівень розвитку компетенції.

Переваги методу оцінки «360 градусів» для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» такі:

- в результаті опитування різних категорій співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» результат оцінки більш об'єктивний;
- за допомогою методу організується збір зворотної інформації, що завжди необхідно і корисно для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і само мотивації співробітника підприємства до розвитку;
- аналіз інформації, отриманої в результаті застосування методу «360 градусів», формує і зміцнює корпоративну ідентичність кожного співробітника організації, що пройшов дану оціночну процедуру.

Одним з напрям (етапів) буде застосування компетентного підходу при оцінці співробітника підприємства, що дасть побачити чіткішу картину професійних вимог, які пред'являються співробітнику. Найбільш ключові компетенції представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Ключові компетенції співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Ступінь важливості	Компетенція і її опис
1	Професіоналізм - компетентність в професійній області, знання функціональних обов'язків, процедур і технологій організації, володіння необхідними за посадою знаннями
2	Якість роботи - відповідність якості роботи, внутрішніх операцій, ділових процесів вимогам організації з точки зору точності, ретельності, акуратності, кількості помилок, незалежно від кількості роботи
3	Самостійність - здатність працювати самостійно і відповідально, досягати результатів з мінімальним зовнішнім контролем
4	Результативність - результативність співробітника в рамках виконання своїх посадових обов'язків
5	Командна робота - вміння працювати в команді, обмінюватися інформацією, підтримувати колег, ступінь доброзичливості ставлення до них, готовність допомогти
6	Стресостійкість - здатність співробітника переносити інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження, зумовлені особливостями професійної діяльності, без особливо шкідливих наслідків для оточуючих і свого здоров'я
7	Орієнтація на розвиток - прагнення до самовдосконалення, досягненням, постійне підвищення кваліфікації, професійних знань і навичок, здатність до розвитку
8	Корпоративність - проходження внутрішньо-корпоративних нормам і стандартам
9	Управління робочим процесом - здатність організації і контролю робочого процесу, відповідальність за результат своїх рішень і дій

Джерело: (створено автором)

Для визначення рівня розвитку тієї чи іншої компетенції співробітника буде використовуватися чотирьохрівнева шкала. Розглянемо її елементи:

- компетенція не розвинута і співробітник не бажає її розвивати;
- потрібний і можливий розвиток компетенцій;

- компетенція відповідає стандарту;
- співробітник показує результати праці більше та вище ніж стандартні.

При оцінці персоналу, системи або процесу, оцінка технологією «360 градусів» може бути, як частиною комплексної оцінки, так і самостійної технологією оцінки персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Даною технологією можна оцінювати не тільки персонал, але і все те, що проводиться відносно нього. Можуть бути також оцінені програми навчання, тренінги, різні корпоративні заходи. При оцінці заходів важливо враховувати, що подібна оцінка повинна проводитися в кінці заходу, коли працівник здатний оцінити можливий результат або зміни, які він відчув в результаті участі [32].

Таким чином, оцінка методом «360 градусів», це ніщо інше, як кругова оцінка співробітника підприємства якоюсь групою осіб всередині установи з метою визначення його професійних здібностей.

Далі розглянемо програму по введенню молодого співробітника підприємства на посаду, ця програма являє собою набір конкретних, послідовних дій. Послідовність дій з адаптації співробітника підприємства відображена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Заходи по адаптації нового співробітника на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Заходи	Відповідальний
1-й місяць	
Оформлення на роботу	Спеціалісти 1-а неділя
Знайомство з співробітниками підприємства, в яку прийнято співробітник. Прикріплення до наставнику.	Керівник 1-а неділя
Постановка завдань на час випробувального терміну. Розробка критеріїв оцінки діяльності даного фахівця.	Керівник, наставник 1-а неділя
Знайомство з посадовими обов'язками. Підписання посадової інструкції.	Спеціаліст 1-а неділя
Знайомство з організаційною структурою і діяльністю ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Начальник 1-а неділя

Заходи	Відповідальний
Знайомство з статутом роботи ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Керівник, наставник 1-а неділя
Знайомство з процедурами і практиками на підприємстві, що регламентують діяльність Установи	Наставник 2-3-а неділя
Знайомство з нормами виробництва молочної продукції ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Керівник, наставник 2-3-а неділя
Знайомство з системою оцінки персоналу в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	Спеціалісти 4-а неділя
Оцінка процесу адаптації молодих співробітників в кінці 1-го місяця роботи (самооцінка)	Спеціалісти 4-а неділя
2-й місяць	
Оцінка ступеня адаптивності співробітника. керівник	Керівник Наставник 4-а неділя
Професійне тестування співробітника підприємства	Спеціалісти 4-а неділя
Заходи	Відповідальний
Підсумкова оцінка проходження співробітником випробувального терміну	Спеціалісти 4-а неділя
Психологічного супроводу процесу адаптації.	Психологи 1-4 неділя

Джерело: (складено автором)

Розроблена програма з адаптації співробітника підприємства на новому робочому місці в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дозволить вирішити ряд проблем з адаптацією, такі як:

- зменшити плинність кадрів, а особливо в перший рік роботи в підприємстві молодими співробітниками;
- дозволить отримати молодими співробітниками необхідних професійних навичок, які так необхідні для роботи на підприємстві;
- з'явиться задоволеність робочим місцем і самим трудовим процесом, підвищиться продуктивність і якість праці, відбудеться зростання соціальної зацікавленості співробітників, і швидке засвоєння професійної інформації;

- активізація професійних і творчих здібностей працівника заводу, що позитивно позначиться на ставленні співробітника до професії в цілому;
- підвищиться рівень соціально-психологічної адаптації співробітників, поліпшення мікроклімату в колективі в цілому.

Програма супроводу в період адаптації дозволяє скоротити період адаптації співробітника і можливість швидкого функціонування на новому робочому місці на заводі.

Головне завдання і завершальний етап програми адаптації - це швидке подолання психологічних і моральних бар'єрів і перехід до стабільного виконання посадових обов'язків в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Головний успіх будь-якої підприємства пов'язаний не тільки з правильною управлінською діяльністю, а й з віддачею кожного співробітника працює в даному підприємстві.

У процесі дослідження та аналізу другого розділу роботи, було виявлено, що в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» немає чіткої схеми професійного розвитку спеціалістів заводу, відсутні всі можливі програми для кар'єрного зростання співробітників. Також потрібно приділити достатньо серйозну увагу нормативно-правовій базі, а по суті, її формування і розробки заходів щодо кар'єрного росту співробітників. Програму кар'єрного зросту розглянемо в пункті 3.3.

3.2. Порівняльний аналіз альтернативних варіантів системи управління підприємством в контексті вдосконалення мотивації персоналу в системі корпоративного управління

В рамках оцінки якості системи управління ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» в контексті забезпечення економічних інтересів суб'єктів підприємства важливого значення набуває облік факторів, які безпосередньо впливають на економічне зростання та сталий розвиток, таких як розширення ресурсної бази та її ефективніше використання за допомогою інновацій.

Збільшення вартості підприємства та забезпечення його сталого розвитку безпосередньо залежить від якісних та кількісних характеристик реалізації інвестиційних проектів у процесі модернізації виробництва та впровадження інновацій.

Розробка, обґрунтування та прийняття рішення про впровадження інновацій у виробництво є найважливішим напрямком корпоративного управління, та водночас критерієм оцінки його якості та ефективності.

Передумовами та визначальними факторами для впровадження інновацій на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є обставини, які необхідно брати до уваги в рамках корпоративного управління:

- розуміння зростаючої конкуренції на ринку, при тому, що наявні потужності та існуюча структура підприємства не дозволяють здійснювати створення та реалізацію інноваційних рішень;
- розуміння наявних можливостей запровадження інновацій у тому, що відсутня інфраструктура їхнього реалізації;
- реалізований бізнес-план не відповідає економічним реаліям (втрачає актуальність), виникає необхідність розробки концепції інноваційної діяльності;
- пошук можливостей зміцнення та зростання своїх позицій на ринку за рахунок більшої швидкості та здешевлення процесів впровадження нових технологій та розробки нових продуктів.

У рамках системи управління, при ухваленні рішення про впровадження інновацій, необхідно враховувати ризики (імовірність настання несприятливих наслідків) того, що руйнування існуючої бізнес-моделі при неповному впровадженні нової може призвести до вкрай негативних наслідків, що слід враховувати при розробці стратегії.

Крім того, впровадження інновацій, як правило, пов'язане з високою ймовірністю помилок та невдач, які спостерігатимуть аж до налагодження, коригування та адаптації інновації до виробничого процесу. ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» має бути готовим до того, що впровадження інновацій не

дасть миттєвого результату.

Специфічні характеристики, властиві інноваційним проектам, що підлягають аналізу та оцінки в рамках корпоративного управління.

При цьому важливе значення має вартість інновацій, яка формується за допомогою взаємодії сумарних економічних факторів певного виробництва з потенційним попитом та пропозицією. Впровадження у виробництво нових технологій є одним із найважливіших вимог інноваційної економіки, виконання якого дозволяє підтримувати високу конкурентоспроможність та стійкість позицій підприємства на вітчизняному та світових ринках. Про високу якість системи управління можна говорити у разі, коли вартість інновацій максимально низька (оптимальна), а прибуток від інноваційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» висока.

Поліпшити якість корпоративного управління ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» можна за допомогою інноваційної діяльності регулярного характеру. При цьому, доцільно розглядати інноваційність підприємства як управлінську систему, що реалізує дії з координації та гармонізації взаємозв'язків між зовнішнім і внутрішнім середовищем та інтерпретує різні зміни умов господарювання, звертаючи їх у вигідне для себе русло і використовуючи як перспективи реалізації нових можливостей, отриманих в результаті запровадження інновацій.

Очевидним стає розуміння перспективності використання інновацій у ролі основного чинника, що позитивно вплине на розвиток ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Вартісні оцінки не завжди дозволяють визначити корисність та ефективність новацій у виробничій та інших сферах діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». У зв'язку з цим, на наш погляд, застосування знаходять такі критерії оцінки ефективності інновацій для цілей корпоративного управління для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»:

- критерій забезпечення мінімальних значень наведених витрат;
- критерій, що ґрунтується на використанні інтегрального (узагальнюючого) показника якості інновації.

При неможливості встановлення кількісного функціонального взаємозв'язку між цими критеріями, застосовуються методи експертних оцінок або статистичні методи визначення середньозваженого узагальненого показника інновації (середньозважене арифметичне або середньозважене геометричне). Ефективне корпоративне управління базується на системному підході до вирішення низки комплексних завдань, серед яких, крім управління бізнес-процесами, фінансами, збутом та кадрами, найважливіша роль відводиться інноваціям.

У рамках корпоративного управління, на етапі прийняття рішення про впровадження інновації у виробничий процес ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» необхідно розглядати процеси проектування, розробки та впровадження інновації з позиції визначення економічної ефективності цих заходів.

ЕТАПИ АНАЛІЗУ І ОЦІНКИ ПЕРСПЕКТИВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЇ У РАМКАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	
1 етап	встановлення доцільності здійснення витрат на інновації (аналіз бізнес-плану, прогнозування ризиків, попередня оцінка можливого фінансового результату)
2 етап	встановлення перспективних джерел фінансового забезпечення впровадження інновацій (внутрішні джерела та залучення інвесторів)
3 етап	аналіз та оцінка економічної ефективності впровадження інновації (розрахунок абсолютних та відносних показників, оцінка позитивних ефектів на перспективу)
4 етап	порівняння результатів від запровадження інновацій з минулими показниками, визначення перспектив розширення інноваційної активності

Рисунок 3.1- Етапи аналізу та оцінки перспектив впровадження інновації з позиції результативності у рамках корпоративного управління для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Рівень інноваційності та масштаби інноваційної діяльності, крім інших індикаторів, характеризуються величиною витрат, що витрачаються корпорацією

на інновації. Існуючі умови обмеженості ресурсів вимагають актуалізації проблеми формування ефективної системи корпоративного управління, яка сконцентрована на інноваційній діяльності.

В даний час актуальним є розробка нових способів приведення в активний стан діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» з впровадження інновацій на основі реалізації ефективної системи корпоративного управління, що відповідає критеріям якості.

Пожвавлення інноваційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» буде сприяти збереженню та розвитку її конкурентних переваг за допомогою формування комплексної інноваційної системи, яка широко реалізує інноваційні зв'язки бізнесу.

Стратегічна орієнтація корпоративного управління на інноваційність сприятиме впровадженню інноваційних (ефективніших) технологій, застосуванню сучасних механізмів у різних напрямках ведення бізнесу. При цьому, впровадження інновацій призведе до раціональнішого використання наявних ресурсів, можливості їх відновлення. В рамках дослідження, автором виявлено та обґрунтовано причинно-наслідкові зв'язки між інноваційною активністю, інвестиційною привабливістю, якістю корпоративного управління та конкурентоспроможністю ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Організаційно-економічний механізм інтенсифікації інноваційної діяльності в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» повинен мати такі характеристики, які будуть відповідати сучасним викликам і не вимагати постійного коригування (мати гнучкі властивості адаптації до змінних умов). Зокрема, слід звернути увагу на такі моменти:

- необхідність формування механізму вдосконалення інфраструктури інноваційної діяльності в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», ключовими елементами якої мають стати управлінські, правові та інституційні аспекти, що дозволяють створити оптимальний ланцюжок від наукового відкриття до реалізації інноваційного продукту;
- необхідність розробки системи заходів, реалізація яких дозволить

забезпечити економічну безпеку корпорацій, які здійснюють інноваційну діяльність та ін.

Для того, щоб досягти таких показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», які були б привабливими для інвесторів, необхідно створювати такі механізми ведення бізнесу, які б забезпечували посилення результативності роботи системи внутрішнього контролю (фінансів, відповідності нормам права, професіоналізму управлінського апарату), укладання комерційних договорів, зниження корпоративних конфліктів та нівелювання ризиків.

Формування ефективного механізму корпоративного управління, що характеризується якістю і гнучкістю до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються, дозволить створити умови стабільного зростання конкурентної привабливості для інвесторів, послужить каталізатором інноваційної активності підприємства, привести в оптимальний стан внутрішні бізнес-процеси, а також, як наслідок, буде сприяти підвищенню енергоефективності та ресурсозбереження за рахунок використання інноваційних виробничих технологій.

Інновація може впроваджуватись як на рівні всієї ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», так і на окремих виробничих ділянках. Відповідно, сфера поширення управляючого впливу, застосовуваного до інновацій, поширюється або все підприємство, або носить локальний характер. Система корпоративного управління та її організаційна структура є взаємопов'язаними.

Організаційна структура має відповідати стратегічним планам ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та цільовим орієнтирам концепції корпоративного управління, мотиваційним механізмом. Звісно ж, механізм реалізації управлінського впливу у межах організаційної структури ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» доцільно здійснювати за етапами:

1. Стратегічне управління (здійснюється на найвищому рівні корпоративного управління (власники, Рада директорів, топ-менеджмент). Вище керівництво здійснює управлінський аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, на підставі чого розробляє (здійснює коригування) управлінську

стратегію, а також визначає стратегічні цілі та місію, формує внутрішню інфраструктуру, приймає рішення про впровадження інновацій, в управлінні та мотивації персоналу. У компетенції вищого керівництва також знаходиться розподіл ресурсних потоків усередині підприємства та контроль за витрачанням

2. Функціональне управління ґрунтується на управлінні з окремих функцій структурних підрозділів (відділів)

3. Оперативне управління не має завдання створення умов для безперервного функціонування відповідного виробничого ділянки, забезпечення безперебійного виробничого процесу впровадження та реалізації інноваційних технологій та виробництва інноваційного продукту. Потік фінансових ресурсів курсує між підрозділами, забезпечує їх функціонування та дозволяє підприємства розвиватися. У рамках запропонованої схеми виділяється два рівні корпоративного управління: адміністративний та локальний.

Адміністративний рівень корпоративного управління відповідає за адаптацію ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» до умов господарювання, що змінюються. Для корпоративного управління на адміністративному рівні характерна висока мобільність, достатній рівень компетенцій управлінського персоналу та малий кількісний склад. У разі впровадження інновацій, особи, які приймають рішення цього рівні, повинні мати достатню інформаційну базу для обґрунтування стратегії інноваційного розвитку.

Матрична (проектна) організація корпоративного управління на адміністративному рівні, що передбачає включення в роботу над стратегічним проектом інноваційного розвитку висококваліфікованих фахівців із різних структурних підрозділів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», є найбільш доцільним. Локальний рівень корпоративного управління відповідає за виробництво інноваційної продукції та відповідне управління.

Для корпоративного управління на локальному рівні характерний оптимальний і чітко визначений поділ обов'язків та функціональних повноважень. Основним завданням керівництва цього рівня є безпосереднє впровадження інновацій у виробничий процес та управління виробництвом та випуском

інноваційної продукції.

Важливе значення у межах корпоративного управління має дотримання оптимального балансу між стійким розвитком ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та її адаптацією вимог інноваційної економіки. Проведення регулярної реорганізації у межах впровадження інноваційного виробництва немає економічної обґрунтованості, оскільки це сприяє підвищенню ефективності господарювання. У цьому можливі такі варіанти розвитку (при їх можливому розумному поєднанні):

- реалізація різних способів управління різних рівнях ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (функціональних підрозділів чи напрямів бізнесу);
- орієнтація різні пріоритети під управлінням залежно від тимчасового проміжку (залежно від етапу розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»).

При розширенні ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та її середовища господарювання, можливе застосування першого варіанту, що передбачає контроль за дотриманням балансу між адаптацією до вимог інноваційної економіки та приведенням економічної системи ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у стабільний стан.

В умовах виникнення ризиків або перспектив (внутрішньої або зовнішньої властивості) як кращий сценарій розвитку можливі стрімкі зміни, що стосуються всієї ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (наприклад, проведення реструктуризації).

Таким чином, на процес впровадження інновацій та їх вартість великий вплив має якість та організація корпоративного управління на різних організаційних рівнях.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен"

Розглянемо ефективність запропонованих заходів для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Проведемо розрахунок економічної ефективності

впровадження дистанційного співбесіди. До впровадження дистанційного співбесіди ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» витратила 58345 грн. (Ця сума входить в управлінські витрати (витрати на виконання бюджетних програм) на 2020 рік) на оновлення персоналу (співбесіди, прийняття, звільнення). За часом на набір персоналу йшло від 5 до 8 днів (щодня по 5 годин виділено на співбесіду за 8 днів 40 годин). При використанні дистанційного співбесіди спеціаліста має можливість розглядати кандидатів не тільки в місті, а й в області підбираючи при цьому професійних співробітників.

Після використання дистанційного підбору персоналу планується отримати:

- витрати на оновлення персоналу 20541 грн;
- закриття вакансії планується протягом 2-х днів (10 годин).

Економічний ефект від використання дистанційного співбесіди:

Витрати 58345 - 20541 = 37804 грн. або 6,4%. Скорочення витрат на підбір кадрів на співбесіди 40 годину. - 10 годин = 30 годин економії робочого часу. Також це дає можливість розглядати більш значну кількість кандидатів і тим самим підібрати більш підходящого кандидата на відповідну посаду.

Розглянемо ефективність використання методу «360 градусів» (табл.. 3.4)

Таблиця 3.5 -Витрати на застосування систему оцінки методом «360 градусів»

№ п/п	Складові проекту	Вартість
	1С: Підприємство 8. Оцінка і програми адаптації персоналу	11000 грн.
	Інформаційно-технологічний супровід (ІТС) програм системи «1С: Підприємство 8»	4720 грн.
	1С: Підприємство 8. Клієнтська ліцензія на 100 робочих місць	5000 грн.
	Всього:	20720 грн.

Джерело: (створено автором)

До заходу:

1) ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на оцінку і адаптацію персоналу витратило на місяць 2750 тис.грн. в рік виходить 2750 x 12 = 33 000 тис. грн.

2) Втрата робочого часу 1-1,5 години для кожного співробітника(під час оцінки). = 4506 / 21 день (в середньому) / 8 годин раб. = 26,82 грн.

3) Втрата в грошовому еквіваленті ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» $26,82 \times 1,5 \times 88$ (чисельність за 2020год) = 3540,24 грн..

4) Разом: $33000 + 3540,24 = 36540,24$ грн.. підприємство витрачає на оцінку персоналу в рік.

Тепер розглянемо скільки підприємство може витрати при придбанні даного програмного забезпечення

1) Витрати на оцінку персоналу одноразові (установка програми «360 градусів») - 31720 грн.

2) (Витрати робочого часу)Співробітник заповнить анкету за 40 хв. (0,75час.). Разом $26,82 \times 0,75 \times 88 = 1770,12$.

3) Разом витрат на оцінку персоналу після впровадження заходів: $20720 + 1770,12 = 22490,12$ грн.

4) ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ: Економії витрат на оцінку і адаптацію персоналу при установці програми «360 градусів»: $36540,24 - 22490,12 = 14050,12$ грн.

Запропоновані заходи і розрахунок їх ефективності свідчить про доцільність застосування на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» програмного забезпечення за методом «360 градусів» та дистанційної співбесіди, що допоможуть якісно підбирати і оцінювати персонал, і створювати сприятливі умови для адаптації нового персоналу.

Для того, щоб визначити ряд заходів з розробки та вдосконалення системи кар'єрного зростання і професійного розвитку персоналу в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», було проведено попереднє опитування частини співробітників (в основному керівники і фахівці відділів). Дане опитування дозволить виявити проблеми управління співробітниками ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Результати опитування були взяті за основу при розробці індивідуальної програми кар'єрного зростання і професійного розвитку співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Було проведено дослідження по основних питаннях кар'єрного і професійного розвитку за рівнями. Результати опитування викладені в таблиці 3.6.

Дане опитування показало, що:

1. Існування можливості кар'єрного росту оцінили помірно, так як з 31 опитаних, 67% вважають, що в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» можливо побудувати кар'єру, а 33% не бачать перспектив взагалі.

Таблиця 3.5-Рівні кар'єрного та професійного розвитку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Опитування	Високий рівень	Помірний рівень	Низький рівень
Існування можливості кар'єрного росту		+	
Пріоритет індивідуального плану кар'єрного розвитку			+
Планування кар'єри на 10 років вперед		+	
Рівень контролю за кар'єрним розвитком співробітників			+

Джерело: (Створено автором на підставі опитування 31 особи, в основному фахівці і керівники відділів)

2. Пріоритет індивідуального плану кар'єрного розвитку, його оцінка показала низький рівень, так 89% з опитаних відповіли, що ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» не застосовує індивідуальний план кар'єрного розвитку для спеціалістів заводу. Якщо і відбуваються переміщення і ротації, то в не плановому порядку.

3. Планування кар'єри на 10 років вперед, тут відповіді були майже аналогічні першому питанню тестування, і 65% опитаних планують роботу і професійний розвиток в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Але з головних проблем виділяють недосконалість нормативно-правової бази, і самої системи управління кар'єрою на підприємстві.

4. Рівень контролю за кар'єрним розвитком співробітників. Так як в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» немає чіткої системи і програми побудови кар'єрного і професійного розвитку спеціалістів заводу, тому даний пункт і оцінений досить низько.

Але потрібно відзначити, що всі співробітники і фахівці ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» приймають повністю норми і цінності установи, що служить гарним показником при адаптивності і високою керованістю.

Ефективність діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» пов'язана не тільки з якісним і кількісним складом персоналу, а й від самого процесу управління професійним досвідом і потенційними можливостями співробітників.

Головне завдання при побудові програм управління кар'єрою в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», це те щоб правильно використовувати і направляти потенціал співробітників для досягнення загальних цілей і завдань підприємства. Як вдалось попередньо дослідити при побудові системи мотивації варто враховувати цілу низку зовнішніх та внутрішніх факторів мотивації, а також розраховувати на постановку цілей, що будуть мотивувати, як працівника, так і зможуть принести додаткові переваги підприємству при розвитку персоналу.

Тому для вирішення виявлених проблем необхідно розробити ряд заходів для вдосконалення системи управління кар'єрою співробітників підприємства, розробити індивідуальний план професійного розвитку.

Потрібно відзначити такі показники як:

- продуктивність,
- результативність,
- інтенсивність праці,
- дотримання трудової дисципліни,
- своєчасність і оперативність виконання обов'язків і розпоряджень.

Основа кар'єрного просування і професійного розвитку на виробничих підприємствах, їх підвищення результативності та ефективності діяльності включає в себе різні сучасні методи і форми управління, які і забезпечують високий рівень трудової діяльності, за допомогою розвитку і повного використання потенціалу працівників підприємства.

Розглянемо індивідуальний план кар'єрного росту працівників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» і його взаємозв'язок з іншими кадровими технологіями (рис.3.1).



Рисунок 3.2 - Взаємозв'язок кар'єрного зростання з іншими кадровими технологіями ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: (створено автором)

Головний результат який буде досягнутий при вдосконаленні системи управління кар'єрою і професійним розвитком: скорочення періоду адаптації як нових співробітників, так керівників, розвиток управлінських кадрів, підвищення професійної мобільності персоналу, мотивації, задоволеності працею, зниження плинності кадрів, зростання результативності і ефективності праці та ін.

Програма індивідуального планування кар'єрного зростання включає сприяння професійному розвитку і посадового росту співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Згідно сформованої мети і завдань побудови кар'єрного росту співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», розробимо кожен етап окремо (рис. 3.3-3.4).

Завдання програми:

- Можливість досягти чітких зв'язків з цілями співробітника підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;

- Розробка чітких позицій кар'єрного розвитку, які використовуються при вирішенні кар'єрних питань;
- Повноцінне вивчення кар'єрного потенціалу співробітника підприємства;
- Напрями кар'єрного росту, які задовольняли потребу в професійному персоналі ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» при виникненні в цьому необхідності.



Рисунок 3.3 – Підготовчий етап планування кар'єрного росту для співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: (створено автором)

Даний етап дозволить провести належні дослідження, зібрати необхідну інформацію про співробітників та їх потенціал. Дасть можливість виділити основні показники кожного співробітника і провести їх динаміку. Що дозволить побачити ефективність роботи співробітника і його особисті результати діяльності в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

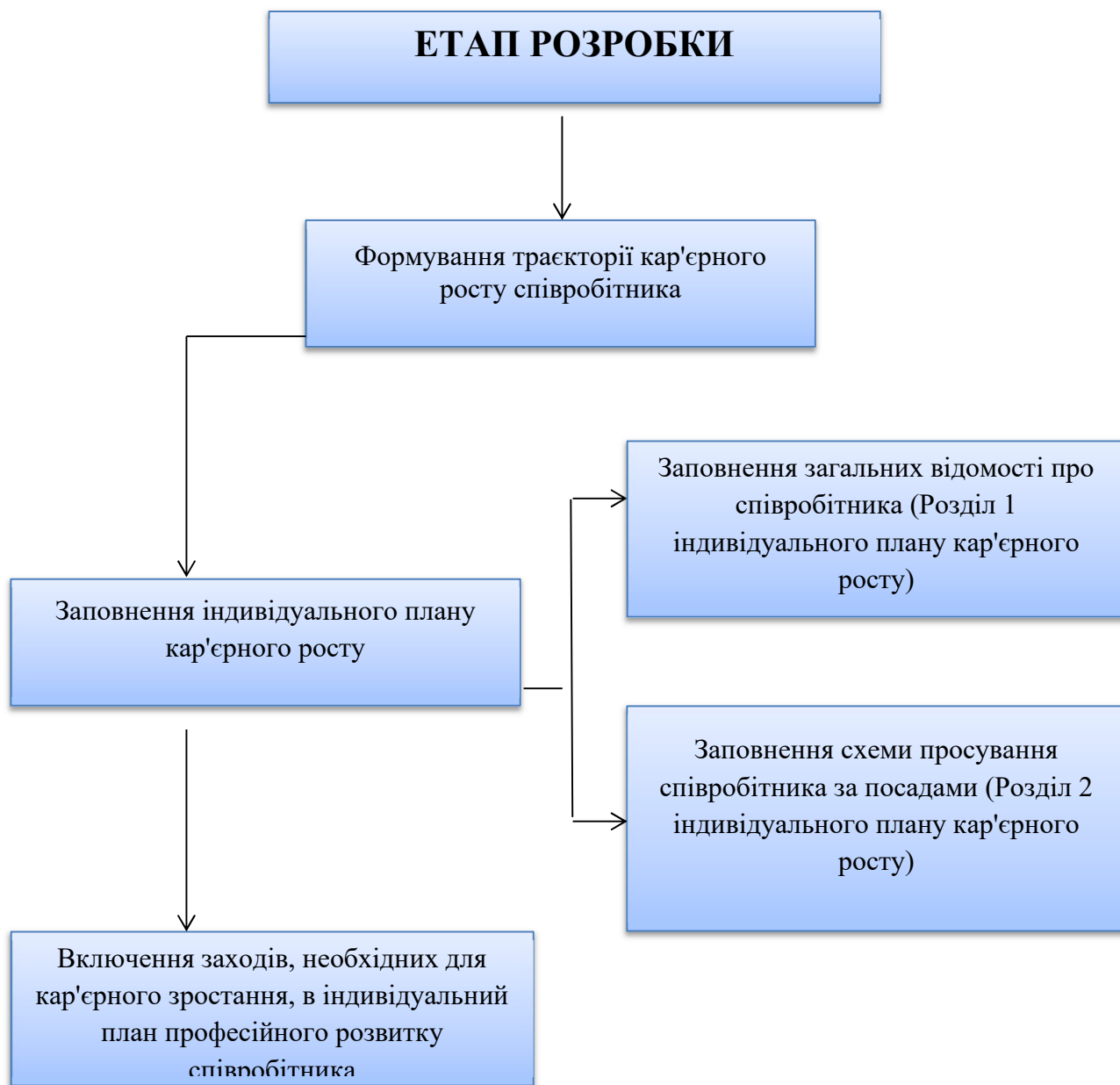


Рисунок 3.4 – Етап розробки при плануванні кар'єрного зростання співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: (створено автором)

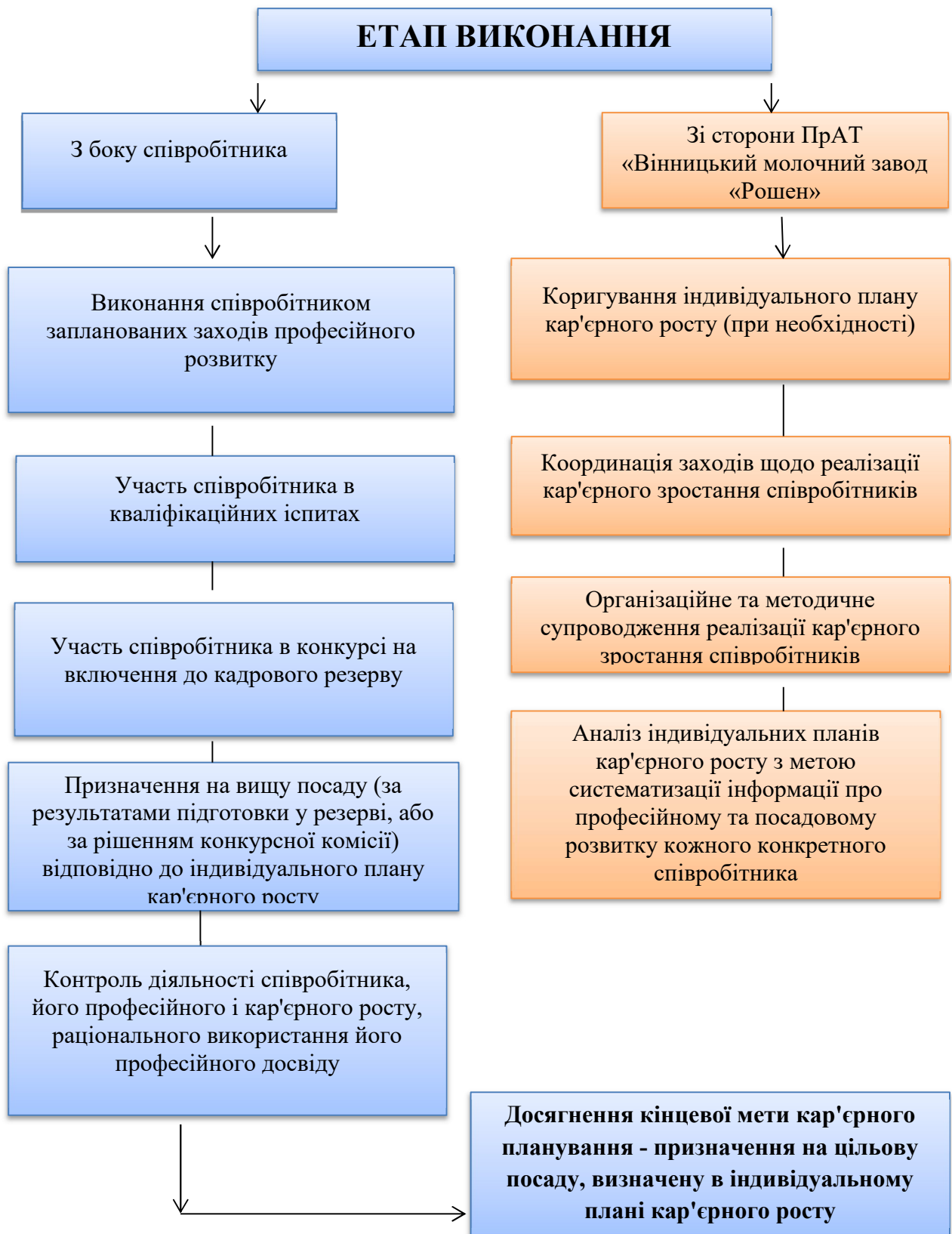


Рисунок 3.5 - Етап виконання при планування кар'єрного зростання працівників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Джерело: (створено автором)

На основі запропонованих даних і проведеної аналітичної роботи (підготовчий етап), можна розглядати механізм розробки самої програми кар'єрного зростання. Складати індивідуальні плани для визначених співробітників (згідно їх показниками), складати схеми подальшої роботи. Ставити перед співробітником нові завдання і плани.

На етапі виконання (рис.3.5) розділимо функції самого співробітника підприємства та обов'язки ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», які повинні сприяти виконанню індивідуального плану кар'єрного росту співробітників. Даний етап характеризується значною відповідальністю, як перед співробітником підприємства, так і перед підприємством.

Формування чіткої системи і механізмів управління кар'єрою співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дозволить забезпечити результативність кар'єри співробітників виключно за рахунок професіоналізму, особистісних якостей і результатів діяльності.

Розроблена програма індивідуального плану кар'єрного розвитку сприятиме зменшенню розбіжностей при прийнятті управлінських рішень, які пов'язані з професійним зростанням і переміщення кадрів за посадами ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», дозволить вийти на новий рівень виконання обов'язків та функціональних завдань співробітниками підприємства, а також захистить підприємство від непрофесіоналів.

Висновки до третього розділу

Отже, в даному розділі дослідження були розглянуті основні напрямки вдосконалення діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та в цілому удосконалення кадрового потенціалу, та управління персоналом. До уваги були прийняті такі основні напрямки:

- використання інноваційних технологій підбору та адаптації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- вдосконалення системи управління кар'єрою і професійним розвитком в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;

- формування позитивної трудової мотивації співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Розроблені інноваційні напрямки для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дозволяють розвиватися кадровому управлінню на підприємстві, Інновації дозволяють сформувати потужне кадрове управління, що охоплює всі елементи роботи спеціаліста по персоналу.

Були запропоновані наступні заходи:

1. Дистанційна програма підбору персоналу (вирішує проблему низької якості підбору персоналу та мотиви вступу на роботу вчителя).

2. Використання методу «360 градусів» (підвищує ефективність оцінки та адаптації персоналу, а також проблему плинності кадрів).

3. Розробка програми кар'єрного зростання

Розрахунок ефективності дистанційного підбору персоналу показав, що скоротяться управлінські витрати на 64%, а трудові витрат спеціаліста з персоналу по підбору персоналу на 30 годин і відкриті вакансії будуть закриті протягом 2-х днів; при установці програми «360 градусів» економія витрат на оцінку і адаптацію персоналу.

Розроблена програма індивідуального плану кар'єрного розвитку дозволить зменшити розбіжності при прийнятті управлінських рішень, які пов'язані з професійним зростанням і переміщення кадрів за посадами ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», дозволить вийти на новий рівень виконання обов'язків та функціональних завдань співробітниками підприємства, а також захистить ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» від непрофесіоналів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу визначити головні результати. Мотивація поєднує систему чинників, які сприяють виконанню конкретного завдання через стимулювання психологічних чинників працівників, дозволяють задіяти спонукальні сили, дозволяють виконувати поставлених цілей і розв'язання задач.

Базою мотивації є мотиви, які розглядаються як імпульси, що дозволяють людині діяти певним чином. Мотиви у житті виникають залежно від потреб, які відчуває людина. Існує достатня кількість теорій, які пояснюють мотиви та системи мотивації. Виникаючі потреби змушують людину шукати методи їх задоволення, тобто вони формують мотив. Кожен мотив включає різну кількість цінностей, які впливають на виконання окремих дій.

Мотивації - це важливий фактор діяльності організації, що дозволяє істотно впливати на персонал з метою отримання необхідного і планованого результату. Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення психологічних потреб людини. Їхньою метою є моральний вплив на людину через створення навколо неї атмосфери соціальної гармонії. Сюди відносять медичне обслуговування, страхування, надання відпустки, пенсії тощо. Кордони матеріального і нематеріального стимулювання визначаються через статусні відмінності, під якими розуміються стимули, які отримує співробітник, який займає певне соціальне становище у створенні, наприклад, окремий робочий кабінет, привілеї конкретного працівника. Виражаються види стимулювання у межах організації через поняття компенсаційного пакета. Складність розробки системи нематеріальної мотивації визначається тим, що менеджер повинен вибрати тип мотивації, який підходить конкретному співробітнику.

Обрані методи повинні бути, актуальні, як в індивідуальному так і в груповому мотиваційному менеджменті персоналу. Вони можуть бути застосовні однаково до всіх працівникам без винятку, оскільки можуть або дати різний ефект, або не виявити ефект деяких співробітників взагалі, саме тому важливо визначити правила і підходи до розробки системи нематеріальної мотивації.

Існує достатньо методик, заснованих на застосуванні тестів, опитувальних листів, діагностик, які дозволяють оцінити рівень мотивації працівників та визначити дійсність застосування системи мотивації. Різні методики дозволяють розглянути, які інструменти – матеріальні чи нематеріальні – застосувати у різних сферах діяльності підприємства. Також визначити найбільш дієві методи мотивації та сформуванню мотиваційну політику підприємства, що буде більш актуальною і зможе допомогти у підвищенні продуктивності праці персоналу.

Проведений аналіз мотиваційної системи ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дав змогу виділити мотиваційні механізми, які діють зараз і розвинені досить добре, або, навпаки, мають низьку ефективність.

У ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень зарплати достатній і дозволяє задовольняти поточні потреби. Рівень заробітної плати забезпечує працівникам стабільність та впевненість у майбутньому. Звичайно, середня заробітна плата нижча, ніж на підприємствах Вінниці, але вище заробітної плати, яку отримують працівники інших молочних заводів.

У працівників виражене бажання підвищення заробітної плати, але це є природним моментом економічних відносин. Однак, звертаючись до теми диплому, необхідно зазначити, що заробітна плата і матеріальні стимули - це система матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація проявляється, у зацікавленості працівників у роботі, яка не підкріплюється грошима для них.

Результати обробки дозволяють побачити, що нематеріальна система мотивація розвинена слабо: люди не бачать можливостей кар'єрного зростання, не завжди можуть реалізуватися як професіонали, комунікаційне поле взаємодії є досить слабким, люди не розвивають спілкування і не завжди можуть побудувати діалог, що проявляється в нездатності вирішувати організаційні проблеми. спільно.

Проведений аналіз системи мотивації кадрів та управління кадрами дозволив виділити основні проблеми і причини при управлінні кадрами на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», виділимо основні:

1. Не ефективна система залучення кадрів і їх відбору (треба розуміти мотивацію роботи кандидата на перших стадіях при прийманні на роботу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»)

2. Слабка корпоративна політика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

3. Незадоволеність робочим місцем і слабка залученість персоналу в роботу

Як вже було сказано вище, специфіка і особливості роботи на виробництві, а саме в сфері виробництва молочних продуктів молоді співробітники стикаються з рядом проблем. Починаючи з адаптації та закінчуючи неможливістю зрозуміти і прийняти сам робочий процес, що призводить до незадоволеності роботою і слабкою в неї залученістю.

Основні причини, які можуть викликати виділені проблеми при управлінні персоналом та їх мотивації:

1. Неякісний підбір. Іноді бажання рекрутерів заповнити вакансію якнайшвидше може привести до найму невідповідного співробітника. Або ж під час відбору претендент не отримав повну інформацію про роботу і згодом його очікування не були виправдані.

2. Незадоволеність керівництвом і його ставленням

Це може бути і особиста неприязнь до керівника і незгоду з методами управління. Плинність кадрів буває завищеною в середовищі з поганою комунікацією і погано розвиненою системою заохочень і винагород. У такій атмосфері працівники відчують себе недооціненими, зігнорованими, безпорадними і незначними.

3. Відсутність кар'єрного і професійного розвитку і навчання

З одного боку, роботодавці цінують амбітність співробітників. Але, з іншого боку, вона може стати причиною відходу, якщо працівники не бачать можливості кар'єрного росту в межах даної організації. Також незадоволеність професією і бажання змінити спеціальність спонукають співробітників шукати нове застосування на стороні, якщо не знаходять його в даній компанії.

4. Несприятливі умови праці

Значну частину життя співробітник проводить на роботі, тому цілком природним є бажання проводити цей час в комфортних умовах. Тісні, мало освітлені приміщення, погані кліматичні умови, неякісне обладнання або його недолік - тільки частина із прикладів, що викликають незадоволеність робочим простором.

5. Перспектива отримання вищої зарплати в іншому місці

Така практика спостерігається на всіх рівнях персоналу. Хоча найчастіше гроші - не першопричина. Зарплата - це не прямий детермінант задоволеності роботою. Багатьох працівників не влаштовує психологічний клімат, що склалася на роботі, вони не лояльні і невмотивовано, а гроші в даному випадку - гарне виправдання для того, щоб покинути підприємство.

Були розглянуті основні напрямки вдосконалення діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та в цілому удосконалення кадрового потенціалу, та управління персоналом. До уваги були прийняті такі основні напрямки:

- використання інноваційних технологій підбору та адаптації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- вдосконалення системи управління кар'єрою і професійним розвитком в ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- формування позитивної трудової мотивації співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Розроблені інноваційні напрямки для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дозволяють розвиватися кадровому управлінню на підприємстві, Інновації дозволяють сформувати потужне кадрове управління, що охоплює всі елементи роботи спеціаліста по персоналу.

Були запропоновані наступні заходи:

1. Дистанційна програма підбору персоналу (вирішує проблему низької якості підбору персоналу та мотиви вступу на роботу вчителя).

2. Використання методу «360 градусів» (підвищує ефективність оцінки та адаптації персоналу, а також проблему плинності кадрів).

3. Розробка програми кар'єрного зростання.

Розрахунок ефективності дистанційного підбору персоналу показав, що скоротяться управлінські витрати на 64%, а трудові витрат спеціаліста з персоналу по підбору персоналу на 30 годин і відкриті вакансії будуть закриті протягом 2-х днів; при установці програми «360 градусів» економія витрат на оцінку і адаптацію персоналу.

Розроблена програма індивідуального плану кар'єрного розвитку дозволить зменшити розбіжності при прийнятті управлінських рішень, які пов'язані з професійним зростанням і переміщення кадрів за посадами ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», дозволить вийти на новий рівень виконання обов'язків та функціональних завдань співробітниками підприємства, а також захистить ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» від непрофесіоналів.

Запропоновані заходи дозволять зробити систему мотивації на підприємстві більш якісною та зрозумілою. А введення системи корпоративного управління дозволить вийти на більш якісне управління підприємством.

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, 2020, Вип. 3 С. 240-242
2. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №3(7). С. 58–61.
3. А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Підручник КНЕУ «Мотивація Персоналу», Київ, 2011. 21 с.
4. С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо Основи менеджменту: Підручник, Київ, Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. с. 671
5. А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Підручник КНЕУ «Мотиваційний менеджмент», Київ, 2014. 416 с.
6. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк Менеджмент персоналу: Навчальний посібник, Київ, КНЕУ, 2006. с. 398
7. 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.
8. Янковська В. А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу. Інфраструктура ринку. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2021. №53. С. 115-119.
9. Салун М. М. Майстренко О. В. Механізм Соціально-економічної Мотивації Працівника: Монографія Харків. ХНЕУ, 2010. с.16
- 10.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.
- 11.Закапко О. І., Пащенко О. С. Корпоративна культура як важливий інструмент управління підприємством. Тези доп. наук.-практ. конф. ЗТУ, Запоріжжя, 2020. 74 с.

- 12.Бондаренко С.М. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 273-278.
- 13.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.
- 14.Володавчик В. С. Мотивація досягнення успіху у професійній підготовці майбутніх фахівців. Імідж сучасного педагога, 2021. № 1, С. 63-67.
- 15.Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна Економіка. 2020. № 8. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення: 28.04.2022).
- 16.Гольда А. В. Теоретико методологічні передумови генезису мотивації трудового потенціалу в системі економічних категорій Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць: НДЕІ Міністерства економіки України. 2007. С. 185-192.
- 17.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.
- 18.Оучи У.Г. (пер. с англ. Вишинская Е.В., Котий Г.А.). Методы организации производства: японский и американский подходы. Экономика. 1984. с.183
- 19.Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.
- 20.Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
- 21.Дослідження органічного ринку України 2019-2020. [Електронний ресурс]. URL:https://web.archive.org/web/20220210123828/https://organicinfo.ua/Market_study_2019-2020_web.pdf (дата звернення: 01.04.2022)
- 22.Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.

23. Міністерство аграрної політики та продовольства України. В Україні покращилась якість молока, в якому стані сама галузь. [Електронний ресурс]. URL: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-pokrashchilas-yakist-moloka-v-yakomu-stani-sama-galuz> (дата звернення: 01.04.2022)
24. В Україні очікується збільшення виробництва молока. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.licasoft.com.ua> (дата звернення 06.04.2022)
25. Держкомстат України. [Електронний ресурс]. URL: <http://kr.ukrstat.gov.ua/web.htm> (дата звернення: 04.04.2022)
26. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. [Електронний ресурс]. URL: <http://agropolit.com.blog> (дата звернення 08.04.2022)
27. Рутхурак М.В. Підвищувати ефективність виробництва та рівень споживання молока. Економіка АПК. Чернівці, 2005. С. 80-83.
28. В.М. Івченко, О.О. Митченко, А.Л. Солошенок. Аналітичні дослідження цінових тенденцій у сфері закупівлі великої рогатої худоби, свиней і молока в Україні та країнах ЄС станом на 15 березня 2021 року. Київ: НДІ «Укragропром продуктивність», 2021. 36 с.
29. Інформаційно-аналітичний портал про молоко і молочне скотарство. [Електронний ресурс]. URL: <http://milkua.info/uk> (дата звернення 10.04.2022)
30. Є. Ю. Шара, І. Є. Соколовська. Фінансовий облік I: Навчальний посібник Державна фіскальна служба України. Київ. Центр учбової літератури, 2016. – С. 122-267
31. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. Економіка та держава. 2015. С.64 – 66
32. Волкова І.А. Відновлення кадрового потенціалу, Аграрна наука. 2014. № 7. С. 11-12.
33. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства: підручник. Хмельницький, Білоцерківський Аграрний Університет, 2013. С. 92—96.

34. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні, 2015. С. 32—34.
35. В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. С. 103-112.
36. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал, 2017. С. 90-91.
37. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств: Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». Тернопіль-Збараж, ТНЕУ, 2016. С.51-52.
38. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 10. 2013. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення 18.04.2022)
39. Н. В. Ізюмцева, Р. І. Коршунов Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). Бізнес Інформ 2017 № 11. С. 472-477.
40. Кубарев І.В. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури. Наукова стаття. 2017. № 4. С. 75-81.
41. Л. Л. Бунтовская, Нові напрямки діяльності служб персоналу в умовах конкурентної економіки. [Електронний ресурс]. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3501/1/175%20-%20186.pdf> (дата звернення 20.04.2022)
42. Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: Навчально-методичний комплекс. Тернопіль, ТНЕУ, 2015. с.200.
43. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник: Академвидав, 2016. 156 с.

- 44.Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. Психологія управління: Підручник. 4-те видання, Київ. Центр учбової літератури, 2014. с.488
- 45.Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»*, Одеський національний політехнічний університет. Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205—208.
- 46.Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник Київ : Ліра-К, 2015. – с. 498
- 47.Л. М. Яцун, В. М. Селютін, О. В. Ольшанський. Управління персоналом: Навчальний посібник Х. : ХДУХТ, 2013. с. 416

ДОДАТКИ

Додаток А

(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Мотивація персоналу в системі управління на підприємствах
молочної промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства
«Вінницький молочний завод «Рошен»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ

(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 86,7% Схожість 13,3%

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.

Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою
Unicheck щодо роботи.

Автор роботи.


(підпис)

Керівник роботи

Сівак Н.П.


(прізвище, ініціали)

Сівак В.М.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ


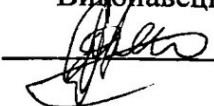
ЗАТВЕРДЖУЮ:

 Завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., проф. Н.П. Карачина
«25» березня 2022 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання НДРС

Мотивація персоналу в системі управління на
підприємствах молочної промисловості (на прикладі
Приватного Акціонерного Товариства «Вінницький Молочний Завод
«Рошен»)

 Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи:
д.е.н., проф. каф. ММЕ, Семцов В.М.
Виконавець: ст. гр. МЗД-20м
 Н.П. Сівак

Вінниця ВНТУ - 2022

1 Підстава для виконання роботи

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «24» березня 2022 р. №65. Дата початку роботи – 25.03.2022 р. Дата закінчення роботи – 07.06.2022 р.

2 Мета і призначення науково-дослідної роботи

Мета роботи – дослідження мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Для дослідження поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність та значення мотивації в управлінні підприємством в сучасних умовах;
- розглянути економічний зміст мотивації персоналу;
- визначити місце та роль мотивації персоналу в системі корпоративного управління;
- визначити методичні підходи щодо оцінювання мотивації персоналу на підприємстві;
- проаналізувати стан молочної промисловості України та місце ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на ринку молочних продуктів;
- дати загальну характеристику ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- проаналізувати основні показники діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- дати діагностику системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- рекомендації щодо удосконалення інструментів мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- дати порівняльний аналіз альтернативних варіантів системи управління підприємством в контексті вдосконалення мотивації персоналу в системі корпоративного управління;
- зробити оцінку запропонованих заходів на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Мотивація персоналу завжди займала одне із самих важливих місць в системі управління підприємством. Можливість розробки системи управління персоналом, що буде стимулювати продуктивність праці працівників та допоможе підприємству зростати, завжди була однією із функцій управління, поряд з такими, як планування, організація, контроль, прийняття рішень. Для розробки ефективної системи мотивації необхідно вивчити теоретичні надбання та дослідження у цій

сфері, а також сучасні практики розробки ефективних систем мотивації на підприємстві.

3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи

Офіційні статистичні дані щодо розвитку молочної промисловості; законодавчі документи України та фінансова звітність (Форми №1 "Баланс" та №2 "Звіт про фінансові результати") та ін.

4 Джерела розробки

Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. «Формування мотивації персоналу підприємства», З. А. М. Колот, С. О. Цимбалюк «Мотивація Персоналу», С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо «Основи менеджменту», Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. «Психологія управління», Климчук А. О., Михайлов А. М.. «Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності», Є. Ю. Шара, І. Є. Соколовська «Фінансовий облік І», Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. «Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства», Салун М. М. Майстренко О. В. «Механізм Соціально-економічної мотивації працівника», Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. «Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання».

5 Виконавець НДР

Головний виконавець НДР – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

Виконавець НДР – Сівак Наталія Павлівна

6 Вимоги до виконання НДР

У процесі виконання науково-дослідницької роботи необхідно визначити напрямки покращення мотивації персоналу на підприємствах молочної промисловості використовуючи наступні методи дослідження: спостереження (систематичне цілеспрямоване вивчення об'єкта з метою одержання первинних даних у вигляді сукупності емпіричних тверджень), порівняння (процес встановлення подібності або відмінності предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам), аналіз (метод

пізнання, який дає змогу поділяти предмети дослідження на складові частини), синтез, навпаки, припускає з'єднання окремих частин предмета в єдине ціле та інші

7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР.	Березень поточного навчального року
2	Теоретичне дослідження	Теоретико-методичні засади мотивації персоналу в системі управління персоналом	Березень-квітень поточного навчального року
3	Аналітична частина дослідження	Аналізування мотивації персоналу в системі управління підприємств молочної промисловості на прикладі ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен"	Травень поточного навчального року
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	Шляхи удосконалення мотивації персоналу в системі управління підприємствами молочної промисловості на прикладі ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен"	Травень-червень поточного навчального року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Червень поточного навчального року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. До оформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	1-а та 2-а декада червня поточного навчального року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР.	Червень поточного навчального року

8 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання заходів та методів вдосконалення мотивації персоналу на ПрАТ "Вінницький молочний завод "Рошен" з метою покращення мотивації персоналу на підприємстві збільшення продуктивності праці робітників та забезпечення сталого розвитку підприємства.

9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія, презентація.

10 Порядок приймання НДР та її етапів

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.

Додаток В
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»
за 2018-2020 роки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство ПрАТ "ВМЗ "Рошен" Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ _____
Територія ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М. ВІННИЦЯ за КОАТУУ _____
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство за КОПФГ _____
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру за КВЕД _____
Середня кількість працівників 260
Адреса, телефон 21022 УКРАЇНА, Вінницька область, м. Вінниця, вул. Енергетична, 7 0432557060

КОДИ		
2019	01	01
00418018		
0510100000		
230		
10.51		

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "х" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на **31.12.2018** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
		3	4
I	2		
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	371 317	276 136
первісна вартість	1011	756 036	767 229
знос	1012	384 719	491 093
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	10 759	7 906
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені казначійські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	382 076	284 042
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	138 645	130 212
Виробничі запаси	1101	34 035	20 599
Незавершене виробництво	1102	6 774	6 942
Готова продукція	1103	97 836	102 671
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	112 932	81 782
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 912	1 891
з бюджетом	1135	37 843	22 191
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	2 353
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37	117
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 763	84 541
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	10 763	84 541
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховника у страхових резервах	1180	-	-

у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	1 968	1 467
Усього за розділом II	1195	305 100	322 201
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 137	953
Баланс	1300	688 313	607 196

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	9 359	9 359
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	4 121	4 121
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	347 452	373 050
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	360 932	386 530
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	68 742	76 677
розрахунками з бюджетом	1620	1 343	498
у тому числі з податку на прибуток	1621	609	-
розрахунками зі страхування	1625	425	287
розрахунками з оплати праці	1630	3 016	2 376
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 207	3 750
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страхового діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 626	3 038
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	250 022	134 040
Усього за розділом III	1695	327 381	220 666
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1700	-	-
Баланс	1900	688 313	607 196



РОЩУПКІН ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

ЛИСЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

¹ Винницький завод «Росшен» є спеціалізованим центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ПРАТ "ВМЗ "Рошен"
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДН		
2019	01	01
00418018		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **Рік 2018** р.

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Додаткові дані:
КВЕД

10.51

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 074 970	2 180 085
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії надіслані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховальників</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховальників у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 993 927)	(2 003 592)
<i>Чисті помесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	81 043	176 493
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховальників в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	15 079	15 955
у тому числі:			
<i>дохід від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	-	-
<i>дохід від пермісного визнання біологічних акцій і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, квітування від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(31 122)	(27 437)
Витрати на збут	2150	(19 619)	(21 386)
Інші операційні витрати	2180	(13 709)	(15 859)
у тому числі:			
<i>витрати від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	-	-
<i>витрати від пермісного визнання біологічних акцій і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	31 672	127 766
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	980
у тому числі:			
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(173)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	31 499	128 746
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження звітності 2

Витрати (доходи) з податку на прибуток	2300	-5 793	-16 622
Прибуток (збиток) від підприємчої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	25 706	112 124
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (ушкода) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (ушкода) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25 706	112 124

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 731 950	1 737 803
Витрати на оплату праці	2505	72 161	54 288
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 968	11 270
Амортизація	2515	107 027	108 521
Інші операційні витрати	2520	128 882	119 461
Разом	2550	2 054 988	2 031 343

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187 170	187 170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187 170	187 170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	137,34039	599,64899
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	137,34039	599,64899
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



РОЩУПКІН ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

ЛИСЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

59334992402/28.02.2020

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький молочний завод "Ромеш"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	ВШВФВІДКА	за СДРПОУ	2020	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	00418018		
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОЕПФГ	0510100000		
Середня кількість працівників	254	за КВЕД	230		
Адреса, телефон	21022, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Енергетична, 7		10.51		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		557090			
Складає (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v		

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	276 136	217 444
первісна вартість	1011	767 229	770 697
знос	1012	491 093	553 253
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	7 906	5 559
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	284 042	223 003
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	130 212	127 306
Виробничі запаси	1101	20 599	32 038
Незакінчене виробництво	1102	6 942	4 524
Готова продукція	1103	102 671	90 744
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	81 782	79 223
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 891	5 682
з бюджетом	1135	22 191	13 655
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 353	2 128
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатних доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	117	36
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	84 541	59 579
Готівка	1166	-	-
Рисувки в банках	1167	84 541	59 579
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 467	2 785
Усього за розділом II	1195	322 201	288 266
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	953	1 096
Баланс	1300	607 196	512 365

Пасив	Код радян	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	9 359	9 359
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	4 121	4 121
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	373 050	357 166
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	386 530	370 646
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільові фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв взаємних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прізовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	76 677	84 851
розрахунками з бюджетом	1620	498	924
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	287	925
розрахунками з оплати праці	1630	2 376	4 301
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 750	3 611
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 038	3 072
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	134 040	44 035
Усього за розділом III	1695	220 666	141 719
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	607 196	512 365

Керівник

РОЩУПКИН ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер

ЛИСЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

D 9334 992 6 67 / 28.02.2020

Підприємство Приватне акціонерне товариство "Вінницький молочний завод "Рошен" за СДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2020	01	01
00418018		

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 124 758	2 074 970
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
змiна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
змiна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 079 418)	(1 993 927)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	45 340	81 043
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
змiна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
змiна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	9 769	15 079
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(33 975)	(31 122)
Витрати на збут	2150	(16 769)	(19 619)
Інші операційні витрати	2180	(17 697)	(13 709)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	31 672
збиток	2195	(13 332)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	22 761	-
Інші доходи	2240	2	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(22 761)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(173)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	31 499
збиток	2295	(13 330)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 347)	(5 793)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	25 706
збиток	2355	(15 677)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(15 677)	25 706

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 833 929	1 731 950
Витрати на оплату праці	2505	80 810	72 161
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 748	14 968
Амортизація	2515	62 844	107 027
Інші операційні витрати	2520	162 195	128 882
Разом	2550	2 156 526	2 054 988

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187170	187170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187170	187170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(83,75808)	137,34039
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(83,75808)	137,34039
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник



РОЩУПІКІН ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

Головний бухгалтер



ЛИСЕНКО ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020
 (в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Додаток 1 до Приміток до фінансової звітності

Підприємство ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН» Територія Вінницька Організаційно-правовою формою господарювання Акціонерне товариство Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво м'яса та сирів Середня кількість працівників ¹ 243 Адреса, телефон 21022, м. Вінниця, вул. Енергетиків, 7 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого надаються в гривнях з копійками) Складено (пробити позначку «є» у відповідній клітинці): за національними (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності		Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	КОДН
		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	2021 01 01 00418018 0510100000 230 10.51
			X

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

Примітка	Активи	Форма № 1 Код за ДКУД 1801001		
		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	I	2	3	4
	I. Необоротні активи			
	Нематеріальні активи	1000	-	-
	первісна вартість	1001	-	-
	накопичена амортизація	1002	-	-
	Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
7	Осередні засоби	1010	217 444	211 388
	первісна вартість	1011	770 697	788 263
	внос	1012	553 253	576 875
	Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
	Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
	Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі іншого підприємства	1030	-	-
	Інші фінансові інвестиції	1035	-	-
	Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
8	Відстрочені податкові активи	1045	5 559	5 096
	Інші необоротні активи	1090	-	-
	Усього за розділом I	1095	223 003	216 491
	II. Оборотні активи			
9	Валаса	1100	127 306	111 388
	Поточні біологічні активи	1110	-	-
10	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	79 223	154 950
11	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 682	1 076
12	з бюджетом	1135	13 655	9 871
	у тому числі з податку на прибуток	1136	2 128	272
13	Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	36	735
	Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
14	Угоди та їх еквіваленти	1165	59 579	32 171
	Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
15	Інші оборотні активи	1190	2 785	3 425
	Усього за розділом II	1195	288 266	313 616
16	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 096	1 096
	Баланс	1300	512 365	531 403

ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН»
 ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022
 (в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Додаток I до Приміток до фінансової звітності
 (продовження)

Примітка	Позов	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	1	2	3	4
	I. Власний капітал			
17	Зареєстрований (пазовий) капітал			
	Капітал у дооцінках	1400	9 359	9 359
	Додатковий капітал	1405	-	-
17	Резервний капітал	1410	-	-
17	Нерозподілений прибуток (непокретий збиток)	1415	4 121	4 121
	Моделіфікований капітал	1420	357 166	403 361
	Вилучений капітал	1425	(-)	(-)
	Усього за розділом I	1430	(-)	(-)
	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
	Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
	Довгострокові кредити банків	1510	-	-
	Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
	Довгострокові забезпечення	1520	-	-
	Цільове фінансування	1525	-	-
	Усього за розділом II	1595	-	-
	III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
	Короткострокові кредити банків	1600	-	-
	Поточна кредиторська заборгованість за:			
	дебіторськими зобов'язаннями	1610	-	-
19	товари, роботи, послуги	1615	84 851	98 398
20	розрахунками з бюджетом	1620	924	1 040
	у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
	розрахунками зі страхування	1625	925	1 076
	розрахунками з оплати праці	1630	4 301	4 753
21	Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 611	3 544
22	Поточні забезпечення	1660	3 072	3 549
	Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
23	Інші поточні зобов'язання	1690	44 035	202
	Усього за розділом III	1695	141 719	114 562
	IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
	Баланс	1900	512 365	531 403

Керівник _____ Роговкін Д.В.
 Головний бухгалтер _____ Лисенко О.О.

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН»
 ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020
 (в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Додаток 2 до Приміток до фінансової звітності

Підприємство ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН»
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2021/01/01
 за ЄДРПОУ 00418018

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

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Примітка	Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	1	2	3	4
24	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 107 131	2 124 758
25	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 009 000)	(2 079 418)
	Веловий:			
	прибуток	2090	98 131	45 340
	збиток	2095	(-)	(-)
28	Інші операційні доходи	2120	17 874	9 769
26	Адміністративні витрати	2130	(35 510)	(33 975)
27	Витрати на збут	2150	(19 574)	(16 769)
28	Інші операційні витрати	2180	(9 508)	(17 697)
	Фінансовий результат від операційної діяльності:			
	прибуток	2190	54 413	-
	збиток	2195	(-)	(13 332)
	Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
29	Інші фінансові доходи	2220	1 503	22 761
	Інші доходи	2240	20	2
29	Фінансові витрати	2250	(1 366)	(22 761)
	Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
	Інші витрати	2270	(-)	(-)
	Фінансовий результат до оподаткування:			
	прибуток	2290	51 570	-
	збиток	2295	(-)	(13 330)
8	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(5 375)	(2 347)
	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
	Чистий фінансовий результат:			
	прибуток	2350	46 195	-
	збиток	2355	(-)	(15 677)

II. Сукупний дохід

Примітка	Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	1	2	3	4
	Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
	Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
	Накопичені курсові різниці	2410	-	-
	Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
	Інший сукупний дохід	2445	-	-
	Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
	Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
	Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
	Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-	-

ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2012
 (в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Додаток 2 до Приміток до фінансової звітності
(продовження)

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рада	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 823 681	1 833 929
Витрати на оплату праці	2505	84 651	80 810
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 594	16 748
Амортизація	2515	24 310	62 844
Інші операційні витрати	2520	114 289	162 195
Разом	2550	2 064 525	2 156 526

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рада	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187170	187170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187170	187170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	246,80771	(83,75808)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	246,80771	(83,75808)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник _____
 Головний бухгалтер _____



Додаток Г
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
КОНДИТЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ПРОГРЕСИВНИХ
РЕКЛАМНИХ ЗАСОБІВ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Сучасні фактори мотивації персоналу



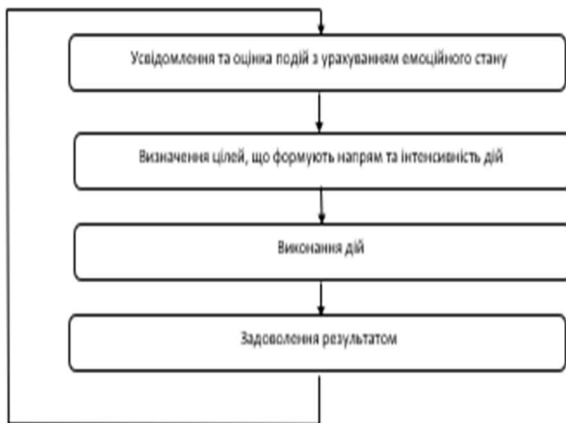
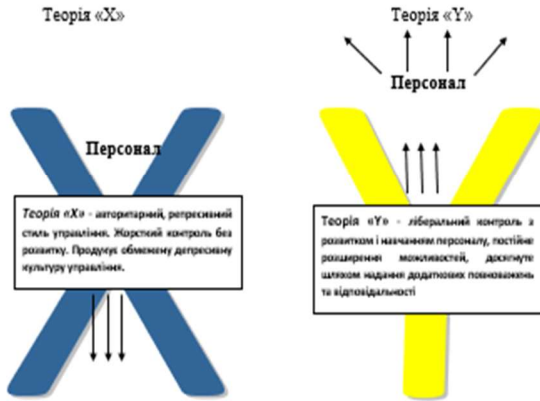
Теорія Мотивації Вільєма Оучі теорія «Z»



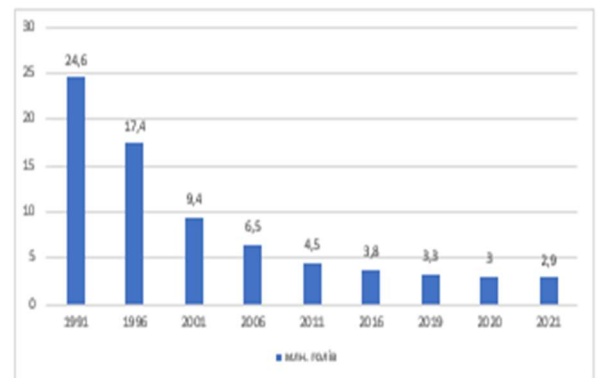
Ієрархічна піраміда потреб Маслоу та відповідні вигоди для співробітників



Теорія Мотивації Мак-Грегора

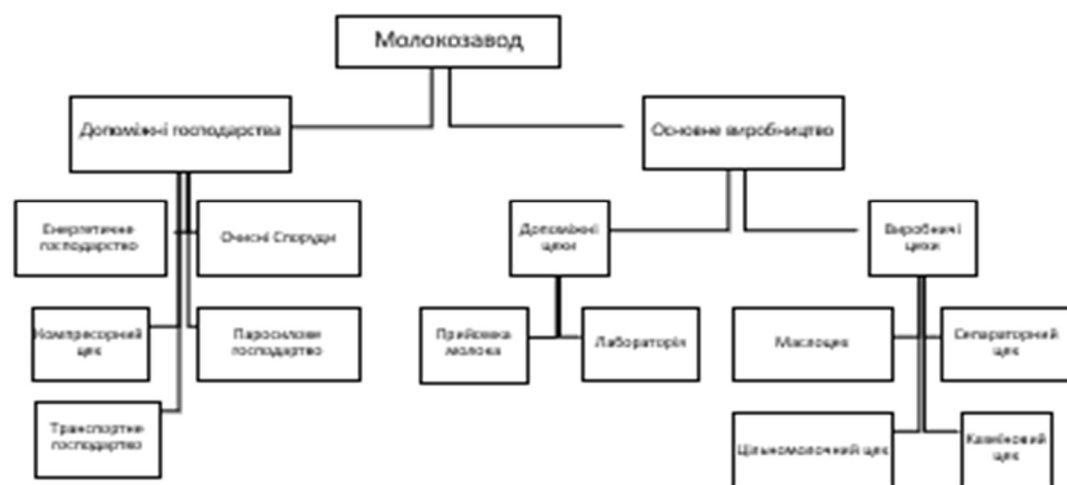


Модель процесу мотивації системою постановки цілей

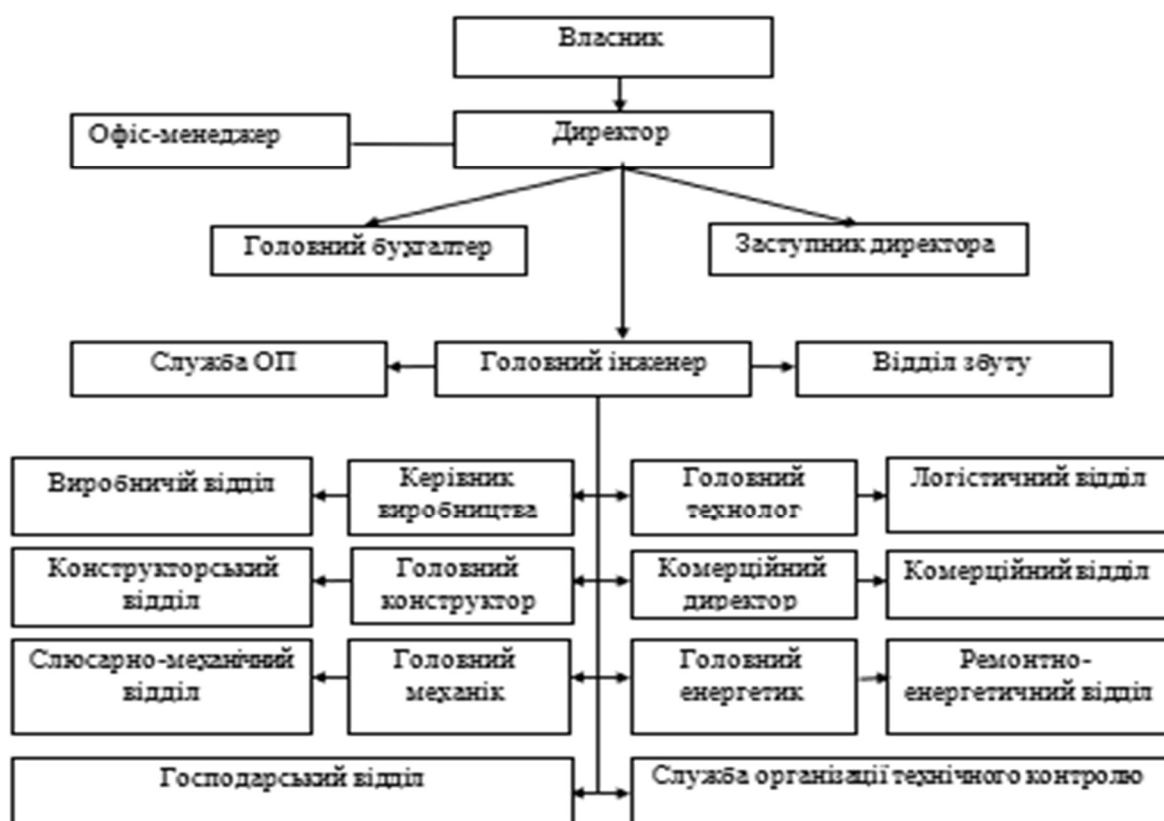


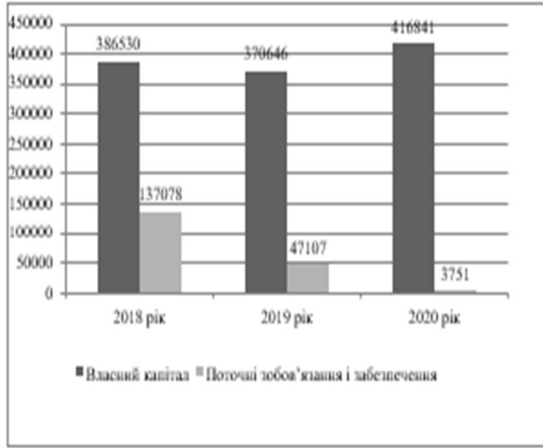
Динаміка поголів'я ВРХ в Україні станом на 1 січня відповідного року

Організаційно-економічна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

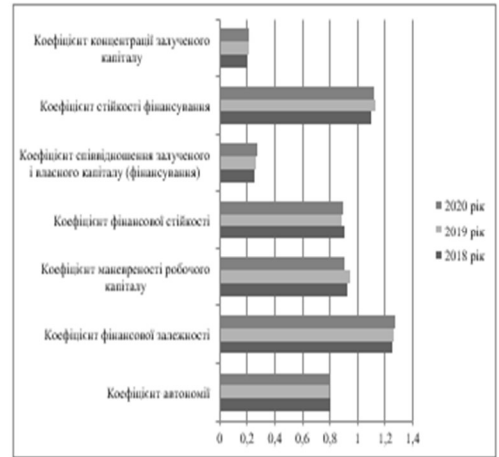


Організаційно-економічна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

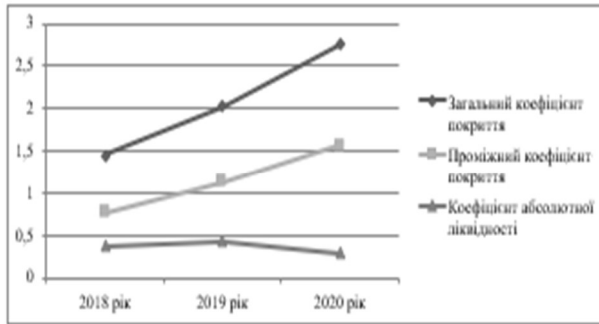




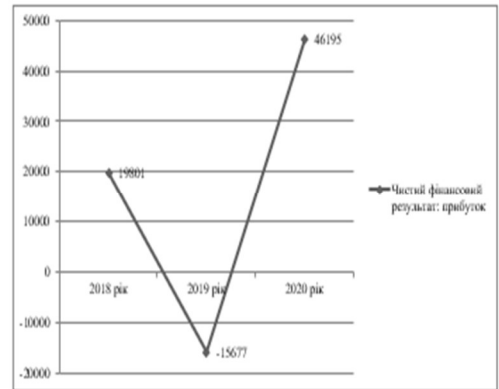
Динаміка пасиву балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»



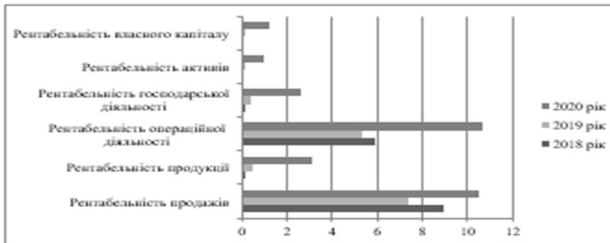
Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»



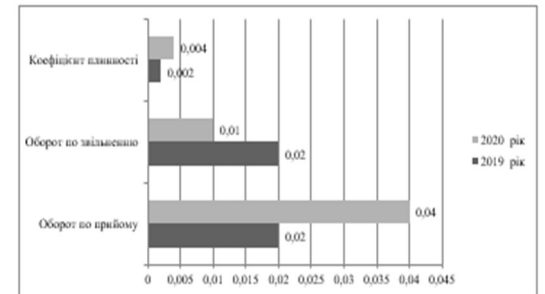
Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2018-2020 роки



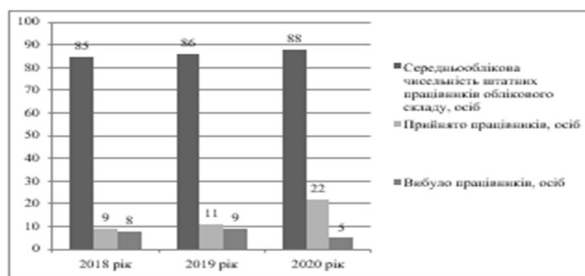
Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»



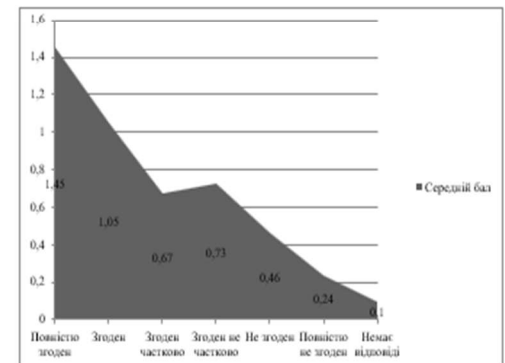
Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2018-2020 роках, %



Аналіз руху кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2019-2020 рр.



Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2018 -2020 рр.

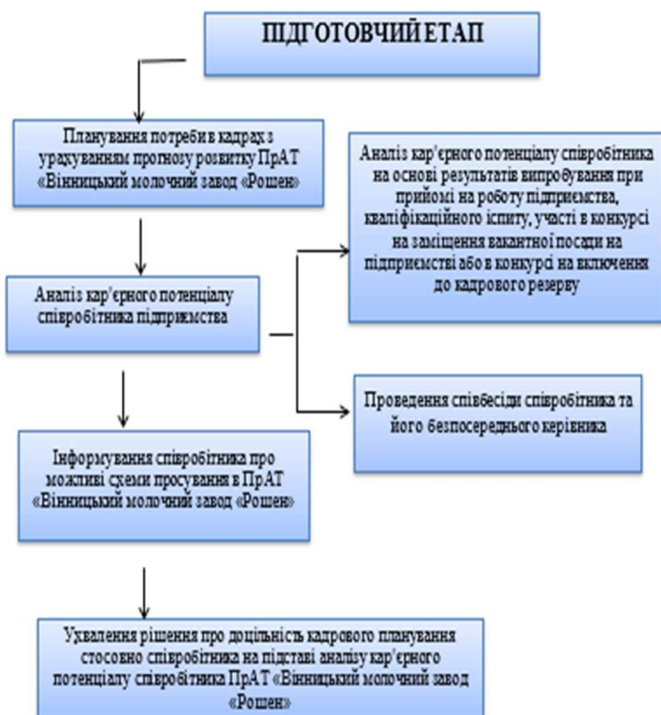


Стан корпоративного управління на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

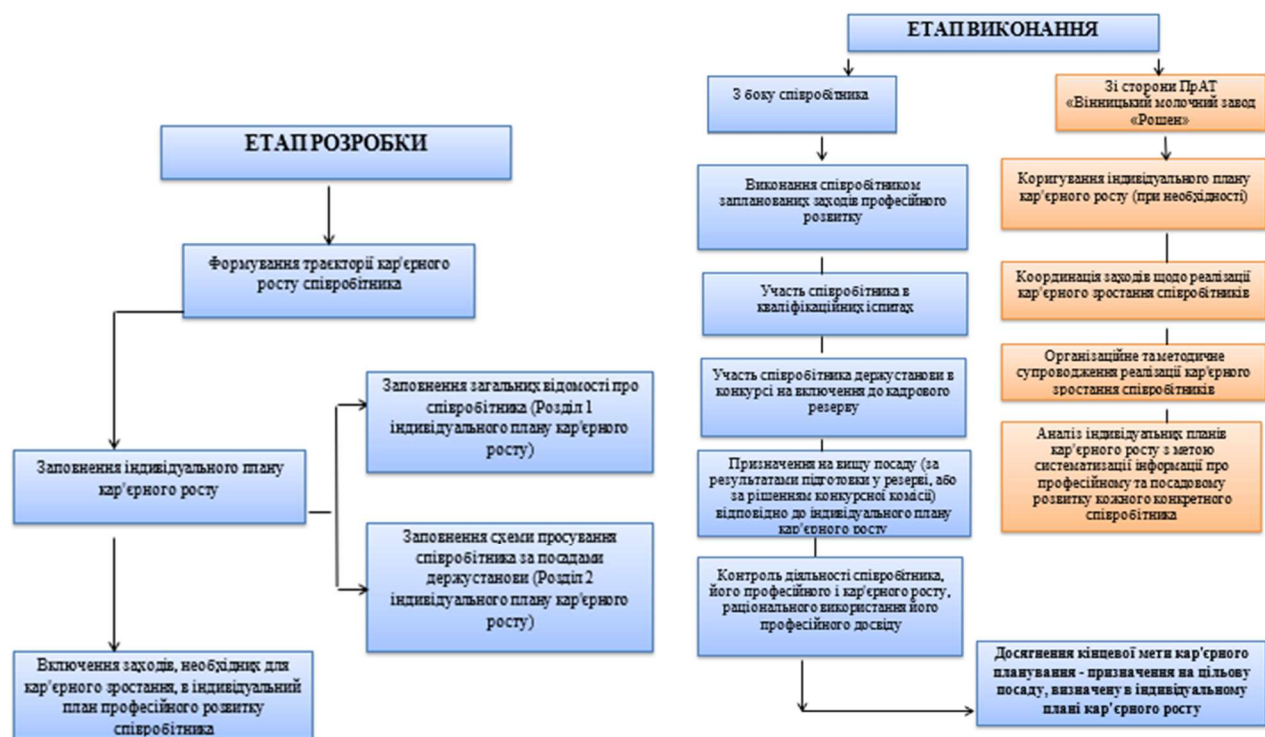
ЕТАПИ АНАЛІЗУ І ОЦІНКИ ПЕРСПЕКТИВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У РАМКАХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	
1 етап	встановлення доцільності здійснення витрат на інновації (аналіз бізнес-плану, прогнозування ризиків, попередня оцінка можливого фінансового результату)
2 етап	встановлення перспективних джерел фінансового забезпечення впровадження інновацій (внутрішні джерела та залучення інвесторів)
3 етап	аналіз та оцінка економічної ефективності впровадження інновацій (розрахунок абсолютних та відносних показників, оцінка позитивних ефектів на перспективу)
4 етап	порівняння результатів від запровадження інновацій з минулими показниками, випливаюча перспектива розширення інноваційної активності



Взаємоз'язок кар'єрного зростання з іншими кадровими технологіями ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»



Підготовчий етап планування кар'єрного росту для співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»



Етап розробки при плануванні кар'єрного зростання співробітників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Етап виконання при плануванні кар'єрного зростання працівників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Додаток Г

Тест за типами культур Ч. Ханди.

1. Рішення приймаються тими, хто:

- А) має більшу, ніж у інших, влада
- Б) уповноважений за посадою
- В) більш компетентний у питанні
- Г) прагне взяти на себе відповідальність

2. Ресурси розподіляються, виходячи з:

- А) одноосібного рішення керівника
- Б) існуючих правил і процедур
- В) інтересів справи
- Г) зручності виконавців роботи

3. Хороший співробітник - це:

- А) виконавчий, дисциплінований
- Б) чітко виконує свої обов'язки
- В) ініціативний, мотивовану на результат
- Г) лояльний, приємний в спілкуванні

4. Заохочення і покарання визначаються, виходячи з:

- А) рішення керівника
- Б) існуючої описаної системи мотивації і внутрішнього розпорядку
- В) специфіки ситуації і типу особистості співробітника
- Г) інтересів персоналу

5. Хороший колектив - це:

- А) дисциплінований
- Б) добре структурований і професійний
- В) професійний, з атмосферою взаємодопомоги і підтримки
- Г) дружний, веселий

6. Успіху домагаються люди:

- А) добре розуміють установки керівництва

Б) чітко виконують свої обов'язки і відповідні корпоративним установам

В) мотивовані і країни, що розвиваються

Г) комунікабельні, мають хороші відносини з усіма

7. Співробітник виконує свою роботу не дуже добре при наявності у нього достатніх навичок, тому що:

А) недостатньо контролю

Б) недостатньо чітко складені посадові інструкції

В) він недостатньо мотивований і орієнтований на результат

Г) йому не надали достатніх ресурсів або він чимось незадоволений

8. Хороший керівник:

А) рішучий, авторитарний, користується великим впливом

Б) чітко ставить завдання в рамках цілей більш високого рівня

В) вміє мотивувати і розвивати людей і бізнес

Г) створює позитивну атмосферу в колективі

Додаток Д

Опитувальник персоналу

Я бачу, що зміни дуже важливі для нашої компанії, і я вірю, що з їх допомогою ми зможемо підвищити якість обслуговування клієнтів

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

2. Я та інші члени команди працюємо як єдине ціле.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

3. Моя команда постійно використовує стандартні алгоритми роботи, що описують наші щоденні завдання.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

4. Керівництво заохочує пропозиції про нові способи виконання звичної роботи.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

5. Члени моєї команди адекватно і ефективно оцінюють продуктивність своєї праці.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

6. Мій безпосередній начальник регулярно оцінює результати моєї праці, і це дуже допомагає мені в роботі.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

7. У мене є реальні можливості поліпшити свої професійні навички.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

8. Я та інші члени відчуваємо відповідальність за досягнення цілей і відповідність очікуванням керівництва.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

9. Моя команда якісно обслуговує клієнтів.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

10. Вище керівництво рівномірно розподіляє ресурси між усіма відділами компанії.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

11. Я можу ефективно спілкуватися з представниками інших відділів.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

12. Мій безпосередній начальник своєчасно повідомляє мені інформацію про роботу інших відділів і стратегії компанії в цілому.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

13. Я розумію, яким чином моя діяльність впливає на успіх моєї команди і компанії в цілому.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

14. Мій безпосередній начальник повністю підтримує організаційну політику, спрямовану на загальне щастя і максимальне залучення співробітників в робочий процес.

Повністю згоден	згоден	згоден	Частково не згоден	Не згоден	Повністю не згоден	Немає відповіді
-----------------	--------	--------	--------------------	-----------	--------------------	-----------------

Додаток Е

Опитувальник Q10

Опитувальник складається з 12 питань дозволяє оцінити ступінь залученості співробітника (Q10). Питання вказані нижче:

1. Чи знаєте ви, чого від вас чекають на роботі?
2. Чи є у вас всі необхідні для роботи матеріали та обладнання?
3. Чи маєте ви можливість займатися на роботі тим, що у вас виходить найкраще?
4. За минулі 7 днів отримували ви відгуки про вашу роботу, похвали?
5. Чи цікавитеся ви вашого начальника як особистість?
6. Чи є на вашій роботі будь-хто, хто підтримує ваше професійне розвиток?
7. Чи вважаються на роботі з вашою думкою?
8. Чи здається вам місія / мета вашої компанії важливою?
9. Намагаються ваші колеги виконувати свою роботу якісно?
10. У вас є друг на роботі?
11. За останні 6 місяців чи говорив вам хтось з роботи про ваш прогрес?
12. За останній рік збільшилися ваші можливості для зростання і навчання?

Опитувальник складено компанією Gallup.