

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вишого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повна назва факультету)

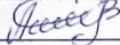
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(повна назва кафедри)

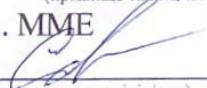
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

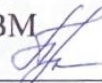
«Управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олійно-жирової галузі (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»)»

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-21м
спеціальності 073 – «Менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)


Бондарчук А.В. 
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ
Сметанюк О.А. 
(прізвище та ініціали)

«14» грудня 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
Причепя І.В. 
(прізвище та ініціали)

«15» грудня 2022 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ММЕ
 д.е.н., проф. Карачина Н.П.
(прізвище та ініціали)

«19» грудня 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.**

«16» вересня 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

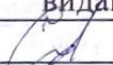
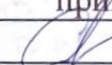
Бондарчук Аліні Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олійно-жирової галузі (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»)
керівник роботи к.е.н., доц. Сметанюк Олена Анатоліївна
затверджені наказом ВНТУ від «14» вересня 2022 року № 203.
2. Строк подання студентом роботи: 12 грудня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток В).
4. Зміст текстової частини: Теоретично-методичні аспекти управління мотиваційним потенціалом персоналу промислового підприємства. Аналізування мотиваційного потенціалу персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Напрями удосконалення управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства потенціалом персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Аналіз мотиваційної термінології; особливості механізмів стимулювання та підвищення вмотивованості персоналу підприємств різних галузей; показники використання мотиваційного потенціалу; характеристика показників оцінювання мотиваційного потенціалу; характеристика сегментів матриці оцінювання мотиваційного потенціалу; аналіз динаміки випуску продукції олійно-жирової галузі; структура зовнішньої торгівлі продукцією олійно-жирової галузі з країнами ЄС у 2019-2021 роках; фінансові результати ПрАТ «ВОЖК»; факторний аналіз чистого прибутку; результати факторного аналізу; показники ліквідності та рентабельності ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2020 рр.; основні показники трудової діяльності досліджуваного підприємства; мотиваційний потенціал ПрАТ «ВОЖК»; типологія предметів мотиваційно-стимулюючого впливу підприємства олійно-жирової галузі; основні потреби і показники їх задоволення всіх груп носіїв інтересів на підприємстві; алгоритм нарахування премій залежно від рівня виконання плану з обсягу та якості виробленої продукції; рекомендовані інноваційні навчання персоналу для ПрАТ «ВОЖК»; фактори впливу на систему управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства персоналом як лінгвістичні змінні; етапи

формування лояльності персоналу характерні ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»; запропонована програма посилення мотиваційного потенціалу персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»; заходи щодо впровадження заходів посилення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»; рекомендовані зміни в господарській діяльності та ефект від впровадження заходів щодо посилення мотиваційного потенціалу персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Рисунки Матриця оцінювання мотиваційного потенціалу працівників; графік зростання обсягів виробництва соняшникової олії; Найбільші виробники олійно-жирової продукції України за 2021 рік; організаційна структура підприємства ПрАТ «ВОЖК»; Динаміка показника плинності кадрів; діагностика системи мотивації на ПрАТ «ВОЖК»; зведені результати опитування працівників щодо мотивації; результати опитування щодо значущості матеріальних винагород для працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та задоволеність її рівнем; значущість самовдосконалення та саморозвитку для працівників ПрАТ «ВОЖК» та рівень задоволення цієї потреби; удосконалена структурно-компонентна модель механізму мотивації; місце та роль мотиваційного потенціалу в економічній діяльності підприємства; алгоритм розробки мотиваційної стратегії підприємства олійно-жирової галузі; рекомендовані методи і види мотивації ПрАТ «ВОЖК»; SWOT-аналіз лояльності персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

6. Консультанти розділів роботи:

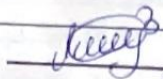
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Сметанюк О.А.		

7. Дата видачі завдання « 16 » вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

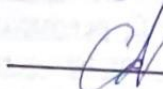
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	грудень	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень	

Студент



Бондарчук А.В.

Керівник роботи



Сметанюк О.А.

АНОТАЦІЯ

УДК 331.1

Бондарчук А.В. Управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олічно-жирової галузі (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат». Вінниця: ВНТУ, 2022. 108 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 61 назв; рис.: 16; табл. 23.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретично-методичні аспекти управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олійно-жирової галузі, проаналізовано мотиваційний потенціал персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», обґрунтовано напрями удосконалення управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства потенціалом персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Самостійні основні результати дослідження полягають в удосконаленні теоретико-методологічних засад структурно-компонентної моделі механізму мотивації на основі компонентного складу мотиваційного потенціалу та подальшому розвитку систематизації підходів до визначення сутності поняття «мотиваційний потенціал підприємства» та «мотиваційна стратегія підприємства».

Ключові слова: мотиваційний потенціал, мотивація, мотиваційна стратегія, мотиваційний механізм, потреби, стимули, мотиви.

ABSTRACT

Bondarchuk A.V. Management of the motivational potential of the personnel of the oil and fat industry enterprise (on the example of the private joint-stock company «Vinnytsia oil and fat plant»). Vinnitsa: VNTU, 2022. – 108 p.

In Ukrainian language. Bibliographer: 61 titles; fig.: 16; tabl. 23.

In the master's qualification thesis, the theoretical and methodological aspects of managing the motivational potential of the personnel of the oil and fat industry enterprise were investigated, the motivational potential of the personnel of the PJSC "Vinnytsia oil and fat plant " was analyzed, the directions for improving the management of the motivational potential of the personnel of the enterprise were substantiated by the potential of the personnel of the PJSC " Vinnytsia oil and fat plant". The independent main results of the research consist in the improvement of the theoretical and methodological foundations of the structural-component model of the motivation mechanism based on the component composition of the motivational potential and the further development of the systematization of approaches to defining the essence of the concepts of "motivational potential of the enterprise" and "motivational strategy of the enterprise".

Key words: motivational potential, motivation, motivational strategy, motivational mechanism, needs, incentives, motives.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття мотиваційного потенціалу та його роль в управлінні персоналом підприємства	8
1.2 Сутність та особливості мотиваційного потенціалу персоналу промислових підприємств	15
1.3 Методичні засади оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства	21
Висновки до першого розділу	29
2 АНАЛІЗУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	30
2.1 Аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку олійно- жирової галузі в Україні	30
2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.	36
2.3 Аналіз мотиваційного потенціалу персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	50
Висновки до другого розділу	63
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1 Напрямки підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємств олійно-жирової галузі	65
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»	76
Висновки до третього розділу	92
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	109
Додаток Б (обов'язковий) Технічне завдання	110
Додаток В (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 роки	115
Додаток Г (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	134

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економічної нестабільності, проникнення на вітчизняні ринки зарубіжних товаровиробників, оснащених передовими технологіями, проблеми вітчизняних промислових підприємств, які перебувають і без того у скрутному становищі, мають бути цілком визначені з метою їх подальшого вирішення. Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства з метою забезпечення його довгострокового економічного зростання є ефективне використання та безперервне нарощування мотиваційного потенціалу персоналу на промисловому підприємстві. Вирішення проблем підвищення ефективності діяльності підприємства з подальшим збереженням його конкурентоспроможності можливе лише за рахунок комплексу заходів, спрямованих на підвищення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства як в масштабах галузі, так і держави в цілому. У зв'язку з цим, в коло найбільш значимих і пріоритетних завдань входять проблеми аналізу та оцінки мотиваційного потенціалу персоналу на основі уточнення змісту та економічної сутності самого поняття «мотиваційний потенціал персоналу підприємства», а також формування адекватних сучасним умовам напрямів його підвищення, що, у свою чергу, забезпечить перехід до комплексних, якісних змін.

На сьогодні вагомий науковий внесок у дослідження понять «мотивація» та «мотиваційний потенціал» зробили такі науковці: Г.С. Атаманчук, Д.П. Богиня, О.В. Бойко, І.П. Булеєв, В.А. Дятлова, О.О. Клокара, А.М. Колот, В.М. Нижник, А.М. Ревва, М.В. Семикіна, Л.П. Червінська та інші, проте у багатьох працях дослідження обмежуються розглядом мотиваційного потенціалу тільки з точки зору працівника, менеджера чи власності підприємства, тому дана проблематика є досить актуальною та потребує подальшого вирішення.

Мета і завдання роботи. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління мотиваційним потенціалом підприємства олійно-жирової галузі (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»)

Для виконання поставленої мети планується розв'язати такі завдання

- дослідити поняття мотиваційного потенціалу та його роль в управлінні персоналом підприємства;
- вивчити сутність та особливості мотиваційного потенціалу персоналу промислових підприємств;
- визначити методичні засади оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства;
- провести аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку олійно-жирової галузі в Україні;
- надати загальну характеристику та оцінку фінансово-економічного стану і результатів господарювання ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.
- проаналізувати рівень мотиваційного потенціалу персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»
- виявити напрямки підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом персоналу промислових підприємств;
- обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олійно-жирової галузі.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олійно-жирової галузі на прикладі Приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат».

Методи дослідження. Методологічною основою магістерського

кваліфікаційного дослідження є теоретичні напрацювання вітчизняної та світової економічної науки, концептуальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячені дослідженню проблем розвитку управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства

Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження були використані такі методи наукового пізнання: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування та розвитку концепції управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства; статистичний та порівняльний аналіз – при дослідженні соціально-економічних умов розвитку підприємства; системний підхід, метод декомпозиції та моделювання – при розробленні організаційно-економічного механізму й обґрунтуванні основних напрямів удосконалення управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства.

У процесі дослідження отримані результати, які містять наукову новизну, а саме:

удосконалено:

– трактування сутності поняття «мотиваційний потенціал персоналу підприємства» як прихованого внутрішнього ресурсу підприємства, який ґрунтується на синергетичному взаємозв'язку потреб, мотивів, інтересів, компетенцій працівника та факторів мотивації менеджменту підприємства, що на відміну від існуючих визначень дозволяє встановити можливості впливу керівництва організації на активізацію виробничо-функціональних зусиль окремого працівника з метою досягнення інтересів і цілей підприємства через систему стимулів;

- структурно-компонентну модель механізму мотивації на основі компонентного складу мотиваційного потенціалу, яка на відміну від існуючих структурно-компонентних моделей мотивації через потреби виокремлює 2 взаємозалежні складові: ведучий компонент – стимули (наявні

в підприємства фактори впливу на працівника (фактори мотивації менеджменту підприємства)); 2) відомі компоненти – інтереси, мотиви, компетенції (елементи, що перебувають під впливом факторів мотивації менеджменту підприємства).

дістали подальшого розвитку:

- систематизація підходів до визначення сутності поняття «мотиваційний потенціал підприємства» та «мотиваційна стратегія підприємства», що дозволило деталізувати напрями впливу на процеси формування і посилення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», *LI Науково-технічній конференції підрозділів ВНТУ НТКП, L Науково-технічна конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету. V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні»*

Публікації результатів магістерської кваліфікаційної роботи . Основні наукові положення, рекомендації та висновки опубліковано у 1-й науковій статті та 5 публікаціях у збірниках тез доповідей конференцій [1-6].

1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття мотиваційного потенціалу та його роль в управлінні персоналом підприємства

У процесі виробництва використання людської праці пов'язане із безперервним пошуком резервів підвищення її результативності. Наразі дослідження у сфері управління персоналом нараховують значну кількість систем, методик, заходів та процедур спрямованих на досягнення відповідних цілей. Проте складність даного напрямку визначається унікальністю об'єкта управління, зокрема неповторністю окремих працівників, груп та колективів, а також середовища, у якому вони працюють. Це однозначно перешкоджає можливості дублювання рішень та використання певних шаблонів з метою максимізації результатів господарської діяльності

Вивчення різними науковцями складових трудової діяльності у мотиваційному напрямку продукувало значну кількість термінів для характеристики окремих її аспектів. Одним із достатньо актуальних щодо вивчення термінів сьогодні є «мотиваційний потенціал» [7-10], враховуючи його складність та двовекторну спрямованість на поняття «мотивація» та «потенціал», який застосовується в контексті управління персоналом та управління підприємством в цілому, а отже є дотичним до нашого дослідження і потребує уваги з позиції усунення термінологічних, методичних розбіжностей і помилкових трактувань. У роботі Кучер Л.Р. [11] достатньо глибоко досліджено характеристики середовища функціонування працівників та відповідно вжито термін «мотиваційна культура», що в певній мірі дублює термін «мотиваційне середовище» [12]. Також заслуговує увагу дослідження поняття «мотиваційний механізм», сутність якого у своїх роботах визначали [13-17].

В рамках нашого дослідження варто зосередити увагу саме на розумінні мотивації як психологічного стану працівника, яке лягло в основу виділення мотиваційного потенціалу (особистісного) поряд із психофізіологічним у структурі трудового потенціалу працівника.

Розбіжності трактування мотиваційного та трудового потенціалу запропоновано Стаховою О.В. [8], яка звертає увагу, що поділ трудового потенціалу (в загальному) на ряд компонентів, серед яких виділяє соціальний, який характеризує вмотивованість людини. На думку автора, «мотиваційний потенціал» демонструє готовність працівника до максимальної трудової віддачі та виражає ступінь задоволеності мотиваційних потреб людини (персоналу) [8]. На її думку, він (мотиваційний потенціал) «використовується для характеристики об'єктної складової управління мотивацією персоналу і виступає елементом оцінювання (вимірювання) задоволення мотиваційних потреб. Чим вище значення мотиваційного потенціалу, то більша задоволеність мотиваційних потреб, то ефективнішою для підприємства може бути робота кожного з працюючих» [8].

На нашу думку, наведене визначення не віддзеркалює змісту категорії «потенціал», який включає максимум якогось об'єкта, що продиктований наявністю певних можливостей та параметрів.

Горбань В.В. [9] пропонує розуміти під терміном «мотиваційний потенціал» можливість підприємства «впливати на поведінку працівників з метою задоволення їх актуалізованих потреб та спрямування їх зусиль, навичок та вмінь у напрямку найбільш ефективного досягнення цілей організації». На нашу думку, некоректність даного визначення встановлює конкретну «можливість» підприємства впливати на поведінку працівників, тобто охоплення усіх наявних можливостей підприємства, щодо спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей організації через задоволення їх потреб, тобто шляхом реалізації мотивації як функції управління.

Васильчик С.В. [10] пропонує визначати мотиваційний потенціал у два етапи, перший з яких полягає у виявленні мотиваційних потреб працівників, а другий – у вимірі ступеня задоволеності таких потреб. Ці два етапи уможливають та обґрунтовують вибір форм стимулювання, іншими словами формують систему інструментів управління персоналом, описуючи перелік можливих для використання засобів активізації трудової діяльності, мотиваційний потенціал є характеристикою поточного стану підприємства.

Заслугує додаткової уваги підхід до розподілу мотиваційного потенціалу на позитивний, негативний, нейтральний, що запропонований Рудніченко С.М. та Рудніченко М.М. [7]. Позитивний - підвищує конкурентоспроможність підприємства та сприяє більш ефективній праці персоналу. Негативний – може бути результатом від застосування окремих невдалих мотиваційних елементів або системи мотивації в цілому.

Отже, як бачимо, в цілому мотивація як елемент управління перебуває під дією факторів впливу середовища функціонування, перелік, характер та інтенсивність впливу яких визначають умови трудової діяльності. Лукьянова Н.А. вказує, що сукупність цих умов, що «визначають направленість та величину зусиль, які докладаються робітниками для досягнення цілей організації утворюють мотиваційне середовище трудової діяльності» [12].

У праці Кучер Л.Р. [11] обґрунтовано термін «мотиваційна культура», який використано для позначення інтегральної характеристики організації (її цінностей, правил, норм поведінки, методів оцінки результатів діяльності, стилів керівництва та мотиваційних засобів), поданої через певні моделі та способи мотивування. Багато у чому трактування даної категорії подібне до «мотиваційного потенціалу», проте у поясненні робиться наголос на свідомому формуванні певної сукупності чинників відповідно до цілей організації. На нашу думку, доречніше пояснювати «мотиваційну культуру» як усталені (сформовані) на підприємстві норми поведінки, що стимулюють дію певних мотивів. Як бачимо, ці два терміни не можна ототожнювати, а «мотиваційну культуру» доречно розглядати більше у контексті

характеристики мотиваційного середовища, його якісних ознак, а не потенційного інструментарію мотиваційного впливу на персонал.

Схожим за сутнісним наповненням є категорія «мотиваційного профілю», яке запровадили у наукову практику Мартін П., Річі Ш. для позначення узагальненого результату опитування працівників щодо вагомості певних ключових мотиваторів [18]. При чому можна визначати окремо мотиваційний профіль окремого робітника і профіль усього трудового колективу, який усереднює мотиваційні профілі усього персоналу. Мотиваційний профіль визначається на основі мотиваційного моніторингу в динаміці, тобто повторюваних аналітичних дій та вимірювання стану мотивації окремих працівників або ж колективу підприємства в цілому.

У працях присвячених мотиваційному потенціалу поширене звернення до категорії «мотиваційні потреби», під яким зазвичай розуміють «усвідомлену працівником необхідність у застосуванні тих чи інших засобів стимулювання з боку менеджменту, реалізація яких найбільш результативно вплине на виконання поставлених завдань та трудову діяльність людини взагалі. Таким чином, мотиваційні потреби є найменшою ланкою, логіко-структурологічною одиницею процесу управління трудовим потенціалом на мотиваційних засадах» [17].

Узагальнюючим терміном, який охоплює увесь комплекс управлінських дій, пов'язаних із здійснення мотиваційного впливу на процеси формування та використання трудового потенціалу підприємства є мотиваційний механізм, підходи до пояснення якого суттєво відрізняються в наукових працях.

Так, у роботі Шадріної Л.Ю. [13] цей термін пояснюється як сукупність мотивів досягнення складної мети підприємства, тобто його суттєво обмежено причинами прийняття та реалізації певних управлінських рішень, які направлені на формування бажаної для підприємства трудової поведінки працівника, та, як бачимо, проігноровано інструментарій цього процесу. На думку цього автора мотиви та їх формування, установки, потенціал особи так або інакше відбиваються, узагальнюються і описуються у різних теоретичних

концепціях мотивації праці і служать першим кроком в розробці мотиваційного механізму.

Синицька О.І. [17] визначає мотиваційний механізм як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. Проте варто зазначити, що таке обмеження мотиваційного механізму лише комплексом різного роду інструментів та методів практично наближає дану категорію за змістом із терміном мотиваційним потенціалом. Доказом того є те, що названі категорії охоплюють наявні або ж можливі за усіх сприятливих умов засоби мотивації праці персоналу, які у наведеному визначенні класифіковані і перераховані за змістовною ознакою.

Синицька О.І. у наведеній праці [17] пояснює змість категорії «мотиваційного механізму управління персоналом у сфері послуг» як «багатокомпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам».

Як бачимо дане визначення доповнене метою застосування різноманітних методів та будується на розуміння мотивації як функції управління.

Досліджує мотиваційний механізм і Вантух В [14], на думку якого, «мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо». Варто звернути увагу у наведеному визначенні власне на повторюваності певних дій та явищ. Також автор зауважив, що

важливі також окремі організаційні моменти, зокрема періодичності здійснення оцінювання ефективності мотиваційних заходів.

Як бачимо кількість термінів та їх тлумачення вимагає проведення певної систематизації та узагальнення взаємозалежності між ними. У таблиці 1.1 на основі опрацьованих літературних джерел узанально мотиваційну термінологію.

Таблиця 1.1- Аналіз мотиваційної термінології (складено на основі [19])

	Мотиваційні потреби	Мотиваційний профіль	Мотиваційний моніторинг	Мотиваційна культура	Мотиваційне середовище	Мотиваційний потенціал	Мотиваційна політика	Мотиваційний механізм
Мотиваційні потреби		Зведений результат вивчення мотиваційних потреб працівників чи підприємства	Безперервний і періодичний процес вивчення мотиваційних потреб	Прояв домінуючих та джерело формування нових мотиваційних потреб колективу	Внутрішня складова сформована під впливом мотиваційних потреб окремих працівників	Ґрунтується на наявних та створює нові мотиваційні потреби	Спрямована на врахування та задоволення мотиваційних потреб	Спрямований на вивчення, коригування зміни мотиваційних потреб
Мотиваційний профіль	Вимірюються і відображаються у мотиваційному профілі		Передбачає побудову мотиваційного профілю працівників та підприємства	Формується під впливом домінуючих мотиваційних профілів працівників	Формується під впливом домінуючих мотиваційних профілів працівників	Орієнтується на домінуючий мотиваційний профіль працівника підприємства	Враховує мотиваційний профіль у визначенні пріоритетів	Спрямований на формування лояльного для підприємства мотиваційного профілю персоналу
Мотиваційний моніторинг	Об'єкт дослідження мотиваційного моніторингу	Періодичний результат реалізації мотиваційного моніторингу		Об'єкт дослідження мотиваційного моніторингу	Об'єкт дослідження мотиваційного моніторингу	Формується та коригується з врахуванням періодичних результатів мотиваційного моніторингу	Формується та коригується з врахування періодичних результатів мотиваційного моніторингу	Передбачає застосування мотиваційного моніторингу як компоненту
Мотиваційна культура	Фактор впливу на мотиваційної культури	Ключовий фактор при формуванні мотиваційної культури та частково є результатом її впливу	Досліджує особливості та зміни мотиваційної культури		Включає мотиваційну культуру як складову внутрішнього середовища	Коригується залежно від характеристики мотиваційної культури	Передбачає формування сприятливої мотиваційної культури	Спрямований на формування лояльної до підприємств мотиваційної культури
Мотиваційне середовище	Формуються під впливом умов функціонування	Ілюструє внутрішню складову мотиваційного середовища	Здійснює аналіз мотиваційного середовища	Компонент мотиваційного середовища (внутрішнього)		Формується під впливом факторів мотиваційного середовища	Реакція та водночас фактор мотиваційного середовища	Передбачає нейтралізацію негативних впливів та розвиток позитивних тенденцій мотиваційного середовища

Продовження табл. 1.1

	Мотиваційні потреби	Мотиваційний профіль	Мотиваційний моніторинг	Мотиваційна культура	Мотиваційне середовище	Мотиваційний потенціал	Мотиваційна політика	Мотиваційний механізм
Мотиваційний потенціал	Інформація про мотиваційні потреби є основою для реалізації мотиваційного потенціалу	Основа для вибору інструментарію та фактор впливу на міру реалізації мотиваційного потенціалу	Інформаційна основа для вибору інструментів мотивації	Фактор конструктивного та деструктивного впливу на міру реалізації мотиваційного потенціалу	Умови середовища, які впливають на реалізацію мотиваційного потенціалу		Одним із завдань мотиваційної політики є максимальна реалізація мотиваційного потенціалу	Спрямований на максимальне використання мотиваційного потенціалу
Мотиваційна політика	Об'єкт аналізу та коригування відповідно до завдань мотиваційної політики	Інформаційна основа мотиваційної політики	Інструмент отримання масиву необхідної інформації	Нематеріальна складова та об'єкт управління	Фактор впливу і об'єкт управління митною політикою	Елемент (інструментарій) мотиваційної політики		Практичне та організаційне втілення мотиваційної політики
Мотиваційний механізм	Найдрібніший інформаційний елемент для побудови мотиваційного механізму, об'єкт цілеспрямованого коригуючого впливу	Джерела інформації про домінуючі мотиваційні потреби працівників	Інструмент формування інформаційної бази для реалізації мотиваційного механізму	Умова функціонування мотиваційного механізму, об'єкт для коригування відповідно до завдань	Умови реалізації мотиваційного механізму, що мають враховуватись, об'єкт для коригування відповідно до завдань	Інструментарій, що може бути використаний у процесі функціонування мотиваційного механізму	Теоретичний компонент реалізації мотиваційного механізму	

Примітка: У таблиці наведені у заголовку назви колонок необхідно розглядати співвідносно до заголовків рядків

Як видно з табл 1.1 трактування мотиваційного механізму охоплює формування та використання трудового потенціалу підприємства як комплексу взаємопов'язаних засобів та заходів системи управління, які спрямовані на забезпечення відповідності фактичного стану мотивації трудового потенціалу підприємства заданим параметрам. Водночас складові такого мотиваційного механізму включають структурний аспект даного поняття та усі форми і методи стимулювання, які дозволяють описати процесний аспект мотиваційного механізму і узагальнюють послідовність дій, що реалізуються з метою впливу на мотиваційний потенціал конкретного підприємства.

Проведений аналіз сутності мотиваційного потенціалу в системі управління персоналом підприємства підтвердив його важливу роль, яка визначається мотивами, потребами та здатністю персоналу досягати визначеної мети. Це актуалізує вимогу до застосування ефективних

управлінських технологій, які мають бути щільно інтегровані у концепцію мотиваційного розвитку персоналу.

З цієї позиції у системі інструментів управління персоналом необхідно науково обґрунтувати комплексний управлінський інструментарій мотиваційного впливу організації на персонал з метою активізації його мотиваційного потенціалу. При чому такий вплив має будуватись за трьома принципами: системності, результативності та об'єктивності, що забезпечить вирішення таких практичних завдань: виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на потреби і поведінку працівників підприємства; діагностика і постійний моніторинг причин, які гальмують розвиток мотиваційного потенціалу працівників підприємства з метою зменшення їх впливу або повної нейтралізації; забезпечення розвитку мотиваційного потенціалу на основі оптимізації розмірів заробітної плати і продуктивності праці працівників.

1.2 Сутність та особливості мотиваційного потенціалу персоналу промислових підприємств

Не заперечним фактом є те, що мотивація персоналу виступає найважливішою складовою процесу управління підприємством в цілому та головною детермінантою управління персоналом зокрема. Важко не погодитись із думкою частини науковців, які визнають найефективнішою мотиваційну систему спрямовану на результат, яка наочно демонструє чітку залежність доходів, які отримують працівники, та їхніми зусиллями і мірою трудової активності. Така модель є дієвою за умови засвоєння працівником таких трудових норм і цінностей, які спонукають його до трудової діяльності. Якщо працівник вступає в професійну активність із сформованим баченням, які саме інтереси він може реалізувати за допомогою праці, його свідомість, обумовлена, з однієї сторони, ціннісними орієнтаціями особистості, а з іншої

– конкретними обставинами професійного трудового життя. У такому разі, метою мотивації персоналу є стимулювання виробничої поведінки працівника, орієнтованого на досягнення завдань (стратегічних та тактичних), що доведені до них. Процесні теорії мотивації обґрунтовують, що ступінь активності працівника та її творчий характер залежить від очікування того, що зусилля призведуть до бажаного результату, будуть винагороджені, а отримана винагорода буде цінною. Тобто відповідність цінності винагороди очікуванням працівника, або навіть перевищення її над очікуваннями однозначно призводить до посилення його мотивації (розвитку його мотиваційного потенціалу) і може спричиняти появу потреб і, як наслідок, мотивів більш високого порядку, збільшенню активізації діяльності в напрямку її удосконалення. Отже, розробку заходів щодо посилення мотиваційного потенціалу працівників доцільно починати з визначення мотиваційного механізму та мотиваційної стратегії, яка охоплює конкретний порядок дій в напрямку стимулювання персоналу, спрямований на підвищення його трудового залучення в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Мотивування працівників є процесом реалізації причинно-наслідкових зв'язків між актуалізованими потребами суб'єкта та конкретними діями, здійснюється в напрямі задоволення цих потреб. Складний процес мотивації Булієв І.П. пропонує поділити на три етапи [20]:

- визначення засобів задоволення найбільш активних потреб, формування мети діяльності;
- активізація потреб у зв'язку із змінами їх структури, пріоритетності, появі нових потреб;
- вибір шляхів реалізації мети діяльності.

У наведеному контексті поняття «мотиваційний потенціал» є достатньо спорідненим за своєю сутністю з терміном «трудова потенціал». Проте є важлива відмінність: в основу трудового потенціалу покладено спроможність персоналу до виконання певної роботи, а основою мотиваційного потенціалу

є його бажання до виконання певної роботи. Відповідно, якщо працівники підприємства не виявляють стійкого бажання відповідально виконувати поставлені перед ними завдання, то наявність у них професійних навичок, певного освітньо-кваліфікаційного рівня та інших якісних та кількісних трудових характеристик втрачає будь-яку цінність для промислового підприємства.

Воронкова А.Е. та Пономарьов В.П. [21] пропонують розглядати мотиваційний потенціал персоналу як структурний елемент конкурентного потенціалу підприємства, який доцільно розглядати як процес спонукання до трудової діяльності окремих членів колективу і увесь колектив в цілому. Водночас варто звернути увагу на такі обмеження наведеного підходу:

- пояснення категорії «мотиваційного потенціалу» як процесу суперечить самій природі потенціалу (потенціал це ресурси або можливості)
- злиття категорій мотиваційного потенціалу та мотивації унеможливорює здійснення чіткого розмежування цих понять;
- розуміння мотиваційного потенціалу лише як складової конкурентного потенціалу, вносить обмеження у формування напрямів його удосконалення, оскільки не враховує перспективи розвитку підприємства.

Кузьмін О.Є. та Горбань В.Ю. [22] обґрунтовують доцільність трактування мотиваційного потенціалу як вміння набувати вмотивованих працівників, яке на жаль робить таке визначення неможливим у вирішенні питань управління мотиваційним потенціалом підприємства.

Під час вивчення сутності категорії «мотиваційний потенціал» достатньо поширеним є виділення структурних елементів, які включають такі стимули [23; 24]:

- матеріальні стимули;
- моральні стимули;
- стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників;
- стимули сприятливих умов праці;
- стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі.

Водночас Червінська Л.П. [25] звертає увагу на актуальність питань виявлення факторів, що визначають на рівні підприємства мотиваційний потенціал, який визначає процедуру «формуванню множини певних досягнень та результатів, які втілюються у досвід колективу чи окремого працівника і дозволяють активізувати процеси зміни стереотипів у поведінці працівників, наділяючи їх певним напрямом та швидкістю» .

Будь-яка організація, яка забезпечена мотиваційними ресурсами, має проводити системно стимулюючий вплив на своїх працівників. Водночас, працівник, відчуючи вплив з боку організації, аналізує та зіставляє його з власними актуальними інтересами та потребами, на основі чого активізує або деактивує свої компетенції частково або повністю. За умов, що мотиви та інтереси працівника не перебувають під впливом стимулів, він може деактивувати власні компетенції, що унеможлиблює задоволення потреб. Проте у випадку визнання цінності факторів мотивації працівник може активізувати свої компетенції, що призводить до якісних виробничо-функціональних активностей працівника.

З наведених підстав перед підприємствами різних галузей стоїть актуальне завдання обґрунтування шляхів та ефективних напрямків управління у напрямку підвищення мотивації персоналу до трудової активності та створення адекватної системи його стимулювання, яка здатна змінювати поведінку працівників у сторону зростання продуктивності їх діяльності та досягнення високих результатів праці.

З метою виявлення особливостей процесу мотивації персоналу вітчизняних підприємств різних галузей проаналізуємо механізм стимулювання підприємств різних галузей, зокрема промислових, металургійних, машинобудівних та вугледобувних (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Особливості механізмів стимулювання та підвищення вмотивованості персоналу підприємств різних галузей [складено на основі 26-31]

Автор	Галузь	Особливості механізмів стимулювання та мотивування персоналу
Г. Кіндерманн [26]	Промислові підприємства	Використання на підприємстві системи цільових угод із визначенням мети підприємства, підрозділу для працівника. Методи стимулювання (моральні та матеріальні) обираються після відповідності поставленої мети підприємства та підрозділу. За реалізацію поставленої мети підприємства працівник отримує винагороду.
І.О. Щукін, Т.С. Морщенок [27]	Металургійні підприємства	Вивчення та моніторинг потреб, інтересів та мотивів працівників підприємства. Наявність винагород, прямопропорційних затратам та результатам праці працівників підприємства. Комплексне застосування економічних та неекономічних засобів стимулювання працівників підприємства.
З.Б. Живко [28]	Вугледобувні підприємства	Механізм стимулювання та підвищення мотивації працівників реалізується за рахунок потреб та використання комплексного підходу до встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Взаємозв'язок встановленої мети підприємства з інтересами працівників. Використання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання.
О.А. Харун [29]	Машинобудівні підприємства	Механізм стимулювання ґрунтується на принципах еволюційного розвитку, що визначається загальними законами поведінки людини, законами інерційності людських систем, законами зв'язку із зовнішнім середовищем, орієнтацією на заробітну плату та систему управління продуктивністю, що є основними системоутворюючими елементами. Заробітна плата визначається результатами діяльності підприємства. Головними важелями механізму мотивації працівників є наступні: мотиви та стимули: економічні, соціальні, матеріальні, трудові, психологічні потреби, а також системи оцінки та моніторингу. Врахування потреб персоналу та інтересів підприємства.
Н.Ф. Алексєєва, І.С. Приходько [30]	Машинобудівні підприємства	Механізм стимулювання працівників до підвищення ефективності їх діяльності формується за напрямками: розвитку соціально-психологічних процесів, котрі відображають систему мотиваційних особливостей поведінки індивіда, групи, колективу у поєднанні із соціально- економічними процесами, котрі взаємодіють із системою багатовекторної оцінки властивостей та результатів діяльності працівників.

Як видно з табл. 1.2. механізм мотивації працівників промислових підприємств цілком відповідає встановленим цілям підприємства, що досягається через прямий вплив керівників вищого рівня на якість реалізації

працівниками підприємства поставлених перед ними професійних обов'язків за рахунок використання цільових угод із встановленням цілей підприємства, визначенням структурного підрозділу та окремого працівника, відповідальних за виконання доручених завдань та реалізацію визначених цілей із гарантуванням винагороди [26].

З табл. 1.2. видно, що, наприклад, механізм мотивації працівників промислового підприємства спрямований на врахування потреб та інтересів персоналу та підприємства на основі застосування системоутворюючих елементів, серед яких однозначно основними є заробітна плата (яка включає по-перше, мінімальну сталу частину, по-друге, преміальну, яка залежить від результатів діяльності, по-третє, додаткову (доплати, надбавки), що враховує досвід роботи, кваліфікацію, стаж і особистісні якості працівника), а також система управління продуктивністю праці персоналу. [27].

Як бачимо, механізм мотивації персоналу промислових підприємств направлений на результативність діяльності працівників за такими напрямками: розвиток соціально-психологічних процесів, які окреслюють систему стимулюючих характеристик поведінки індивідуума, груп та колективу, а також розвиток соціально-економічних процесів, які власне формують цю систему.

Отже, механізми мотивації працівників промислових підприємств побудовані на застосування на рівні окремої галузі комплексних методів мотивування працівників, зокрема матеріального, морального та соціального спрямування.

Водночас, на рівні окремої організації в якості основного механізму мотивації персоналу використовується встановлення взаємозалежності між цілями підприємства, цілями його окремих структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісного взаємозв'язку розміру винагороди персоналу підприємства від продуктивності та результативності їх праці.

Проведене нами порівняльне аналізування вказало, що вітчизняні

підприємства під час обґрунтування методів мотивації та стимулювання частіше орієнтуються на результативність праці, при цьому ігноруючи якість роботи, кваліфікацію та професійну майстерність конкретного працівника.

Однак, незважаючи на перелік переваг, які отримує організація від реалізації поточних процесів мотивації працівників до виконання їх обов'язків та завдань, на вітчизняних підприємствах сучасні методи, механізми, моделі та системи мотивації персоналу нажаль залишаються застарілими і малоефективними, оскільки не повністю відповідають сучасним потребам та завданням соціально-економічного розвитку країни.

Таким чином, в умовах динамічних змін зовнішнього середовища для провадження ефективного управління підприємством необхідне формування та використання більш дієвого механізму матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємства із використанням накопиченого світовою практикою досвіду. Така дієвість має будуватись на відмові системи управління організацією від жорсткої ієрархії та вибору напрямку, який спрямований на посилення мотивації кожного працівника, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню трудової активності усього персоналу і зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу. Це усе в кінцевому рахунку однозначно покращить кінцеві результати роботи організації та дозволить зміцнити його конкурентні переваги та позиції в цілому на ринку.

1.3 Методичні засади оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства

Визначення сутності та значення мотиваційного потенціалу в системі мотивації персоналу висуває вимоги щодо кількісного його оцінювання. Червінська Л.П. [25] обґрунтовує такі вимоги до процедури оцінювання мотиваційного персоналу :

- «можливість підвищення та обґрунтованості управлінських рішень

щодо здійснення мотиваційної політики підприємства;

- забезпечення в повній мірі універсальності мотиваційного потенціалу персоналу для того, щоб бути використаним на різних підприємствах України;

- можливість визначення напрямів підвищення мотиваційного потенціалу;

- чітка структурованість мотиваційного потенціалу персоналу і, таким чином, забезпечення повної та коректної характеристики впливу мотиваційних факторів на визначення мотиваційного потенціалу» [25].

На нашу думку, кількісне оцінювання мотиваційного потенціалу, дозволить вирішити такі завдання:

- уточнення цілей мотивування працівників організації;

- забезпечення цілісного та комплексного аналізування факторів мотивації персоналу;

- постійний моніторинг та діагностування персоналу організації як об'єкта мотиваційного потенціалу;

- за рахунок удосконалення мотиваційного потенціалу підприємства забезпечення довгострокового його розвитку.

Проведений нами аналіз літературних джерел вказує на значну кількість праць, спрямованих на дослідження сутності поняття мотивації персоналу, у т.ч. мотиваційного потенціалу, проте не достатню їх кількість в напрямку механізмів його формування, методів оцінювання та впливу на нього.

Горбань В.Б. [9] дослідивши сутність мотиваційного потенціалу окреслює значення інформації, яка може бути використана під час аналізування його стану, узагальнює механізм формування мотиваційного потенціалу працівника, проте не приділяє достатньо уваги власне процесу такого оцінювання, методам та показникам.

Значно більше уваги процедурі оцінювання мотиваційного потенціалу приділяє Вергун А.М. [32]. Автор підкреслює, що мотиваційному потенціалу властиві якісні та кількісні характеристики. Кількісна - охоплює показники витрат часу, який необхідний для переорієнтації активності працівників на

актуальний для організації напрямом. Якісне оцінювання мотиваційного потенціалу автор пропонує проводити із використанням експертної оцінки бальним способом. З цією метою Вергун А.М. виділяє чотири рівні мотиваційного потенціалу, які демонструють здатність і готовність працівників організації до взаємного узгодження інтересів та цілей. Проте, на жаль, відсутнє обґрунтування, яким саме чином визначено ці рівні, не наведено шкалу їх оцінювання, їх меж, а також методів впливу на працівників залежно від отриманих результатів оцінювання рівня мотиваційного потенціалу.

В рамках дослідження методичного забезпечення оцінювання мотиваційного потенціалу заслуговує уваги робота Перерви Е.В. [33], в якій автор визначає мотиваційний потенціал працівників через аналіз їх мотиваційної сфери за такими напрямками: множинність мотивів (вказує на обмеженість чи широту складу мотивів, що формують мотиваційну сферу працівників), ієрархічний порядок мотивів (вказує на порядок значимості (цінності), сила мотивів (вказує відносну значимість кожного мотиву), а також стійкість мотивів (вказує динаміку мотивів в ієрархії залежно від ситуації). Водночас, автором проаналізовано виключно мотиваційна структура персоналу за його відношенням до праці та типом поведінки, але відсутня процедура його кількісного оцінювання.

У праці Стахової О.В., [24] запропоновано проводити оцінювання мотиваційного потенціалу працівників за їх мотиваційним профілем на основі рівнів задоволеності мотиваційних потреб. Для цього запропоновано використовувати 12 бальну шкалу, яка починається із стану «повністю не задоволені» (0 балів) та закінчується відповідно – «повністю задоволені» (12 балів). У даній методиці кількість балів залежить від кількості мотиваційних потреб, які оцінюються. Проте вказана методика не включає опису подальших дій керівництва щодо зростання мотиваційного потенціалу.

Червінська Л.П. [25] пропонує в якості показників, які оцінюють рівень використання мотиваційного потенціалу підприємства використовувати

наступні (табл 1.3.)

Таблиця 1.3 - Показники використання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства у розрізі його складових [складено на основі 22- 24]

Оцінювання складових мотиваційного потенціалу підприємства	Показники
Оцінювання моральних стимулів персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт визнання професійних заслуг працівників підприємства – Коефіцієнт публічного визнання персоналу підприємства
Оцінювання психологічності соціального клімату в колективі	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт профілактики захворювань працівників підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт стабільності кадрів підприємства – Коефіцієнт забезпечення працівників житлом у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт дисципліни праці
Оцінювання матеріальних стимулів персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт, що відображає питому вагу заохочувальних та компенсаційних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства – Коефіцієнт своєчасності виплати заробітної плати працівникам підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на оплату праці персоналу у структурі доходів підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу преміальних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства
Оцінювання умов праці персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт користування привілеями гнучкого місця та графіку роботи – Коефіцієнт відповідності умов праці персоналу санітарно-гігієнічним нормам
Оцінювання стимулів професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на професійну підготовку працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт планування ділової кар'єри працівників підприємства

Вищенаведене вказує на відсутність цілісного підходу до оцінювання рівня мотиваційного потенціалу працівників та актуалізує необхідність обґрунтування методичного підходу оцінювання на основі складових мотиваційного потенціалу, зокрема задоволеності роботою та силі мотивації.

На нашу думку, оцінювання мотиваційного потенціалу працівників підприємства варто проводити у такій послідовності:

- 1) обґрунтування вибору показників для оцінювання мотиваційного потенціалу та процедури їх кількісної оціни;
- 2) визначення значимості обраних показників та їх кількісне оцінювання;
- 3) формування матриці мотиваційного потенціалу працівників з метою їх групування за відмінностями методів мотиваційного впливу;
- 4) визначення напряму впливу на мотиваційний потенціал працівників залежно від рівня його складових та ціннісної орієнтації працівників.

Для реалізації першого етапу варто обрати показники оцінювання мотиваційного потенціалу. Проведений аналіз робіт присвячених сутності даної категорії дозволяє висунути в якості таких показників задоволеність роботою, силу мотивації та ціннісні орієнтації. У табл 1.4. наведено характеристику кожного показника.

Таблиця 1.4 – Характеристика показників оцінювання мотиваційного потенціалу [складено на основі 34].

Показник	Зміст та місце показника	Значення показника
Задоволеність роботою	Задоволеність роботою може стабілізувати структуру мотиваційного ядра або викликати її зміни. Також впливає на кількісні та якісні результати роботи, своєчасність та точність виконання завдань, відповідальність. Оцінюється в балах	Кількісне значення показника вказує на ступінь реалізації вимог, які працівник свідомо або несвідомо висуває до своєї роботи, а також на розбіжності інтересів працівника та працедавця
Сила мотивації	Сила мотивації перебуває в діапазоні від слабкої до сильної. Оцінюється в балах	Вказує на схильність працівника до зміни витрат праці залежно від певного виду мотивації
Ціннісна орієнтація	Прагматична (відношення до ідеальної роботи, як до роботи спрямованої першочергово на оплату праці та статус працівника), ціннісна (відношення до ідеальної роботи, як до роботи спрямованої першочергово на зміст та суспільне значення) нейтральна	Вказує основні типи ціннісної орієнтації певних груп працівників, що дозволяє підвищити ефективність стимулювання конкретної групи персоналу у відповідності до її потреб

Для виконання другого етапу оцінювання мотиваційного потенціалу необхідно визначити значимість кожного показника і дати йому кількісну оцінку. Узагальнена оцінка задоволеністю роботою кожного працівника визначатиметься як сума зважених оцінок за всіма обраними показниками.

Задоволеність роботою ми пропонуємо оцінювати такими показниками:

- Складність роботи (X_1);
- Системність роботи (X_2);
- Важливість роботи (X_3);
- Автономність роботи (X_4);
- Комплексність роботи (X_5).

Кількісне оцінювання вказаних показників доцільно провести за такою шкалою:

1 бал – робітник повністю задоволений цією характеристикою на підприємстві;

0,5 бали - робітник частково задоволений;

0 балів – робітник не задоволений цією характеристикою.

Для розрахунку вагових коефіцієнтів значимості, на наш погляд, доречно скористатись попарним порівнянням за таких умов:

$a_{ij} = 1/5$ – оцінка показника, який має найменшу значимість;

$a_{ij} = 1,0$ – оцінка показника, який має рівну значимість при порівнянні;

$a_{ij} = 5$ – оцінка показника, який отримав максимальну значимість.

Оцінювання показників сили мотивації та ціннісної орієнтації рекомендуємо проводити анкетуванням, за питаннями якого слід опитати кожного респондента щодо оцінювання ним ступеня відповідності його очікуванням від роботи. Використовуючи шкалу оцінювання ідентичну попередньому показнику, слід згрупувати працівників, розрахувати для кожної групи середню кількість балів. Ціннісну орієнтацію визначають за мови. Що сума балів першої групи перевищує суму балів другої групи. Прагматичну ціннісну орієнтацію – якщо сума балів другої групи відповідно перевищує суму балів першої. У випадку рівної кількості балів обидвох груп

– орієнтація оцінюється як нейтральна.

Силу мотивації можна визначити за рівнем середнього бала:

- 0-0,33 – слабка мотивація;
- 0,34-0,67 – середня мотивація;
- 0,68-1,0 – сильна мотивація.

На третьому етапі оцінювання мотиваційного потенціалу доцільно скористатись матричним методом, запропонованим Федотовою І.В. [35], яка формується вісями сили мотивації та задоволеністю роботою. Графічний вигляд даної матриці наведено на рис. 1.1

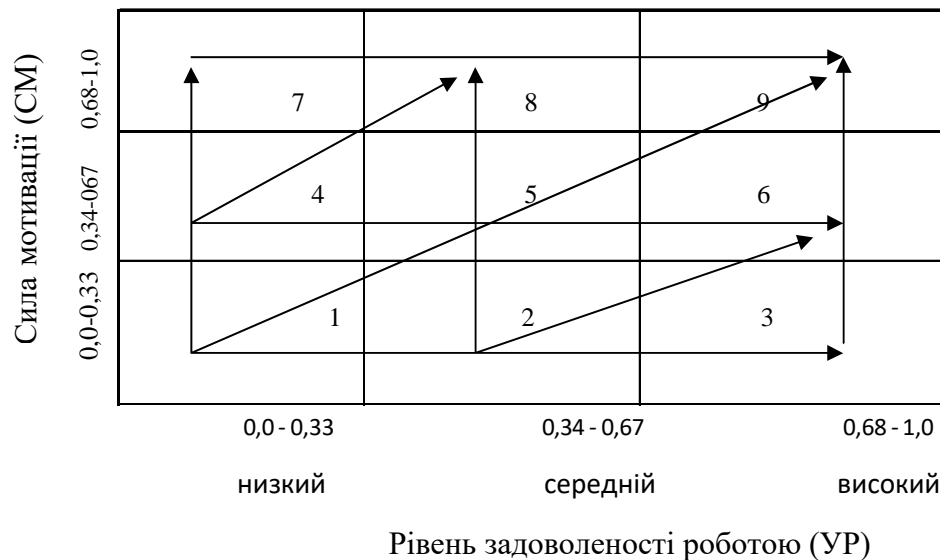


Рисунок 1.1. – Матриця оцінювання мотиваційного потенціалу працівників

Залежно від сектора матриці, до якого потрапить конкретний працівник (Табл. 1.5) залежить комплекс дій, які варто використовувати керівникам для посилення мотиваційного потенціалу у майбутньому. Такі дії керівництва можуть набувати форм індивідуальних та групових програм.

Таблиця 1.5 - Характеристика сегментів матриці оцінювання мотиваційного потенціалу

Номер сегмента	Характеристика сегмента
9	Працівник (персонал) повністю вмотивований та задоволений роботою. Працівники використовують усі ресурси та резерви для досягнення максимальних результатів в роботі, готові за власною ініціативою до самоосвіти та саморозвитку.
8	Робітник (персонал) вмотивований, цінує робоче місце, проте є певна незадоволеність умовами праці або характером виконуваних завдань, а тому намагається змінити свої становище. Працівники дотримуються прийнятих правил та норм, раціонально ставляться до ресурсів організації.
6	Робітник (персонал) повністю задоволений роботою, проте сила мотивації на середньому рівні. Працівники поділяють інтереси організації, проте з певних причин не достатньо залучені та не ідентифікують себе з нею
5	Робітник (персонал) має певну незадоволеність з обох характеристик, тому виконує виключно професійні зобов'язання, проте прагне покращити своє становище. Працівники характеризуються нейтральним відношенням, як до успіхів підприємства, так і до його невдач. Завданням керівництва є підтримка інтересу до підприємства та постійне його стимулювання.
4	Тип мотиваційного потенціалу, за якого низькій рівень задоволеності роботою поєднано з середньою силою мотивації. Керівництву необхідно з'ясувати причини незадоволеності, запроваджувати програми посилення залучення працівників до інтересів підприємства, формувати організаційні мотиви.
3	Тип мотиваційного потенціалу, за якого низькій рівень сили мотивації поєднано з високим рівнем задоволеністю роботою. Такі працівники слабо вмотивовані, не зацікавлені в покращенні результатів праці, критично ставляться до будь-яких організаційних змін, готові залишити компанію, як тільки з'явиться краща пропозиція.
2	Тип мотиваційного потенціалу, за якого низькій рівень сили мотивації поєднано із середньою задоволеністю роботою. Такі працівники можуть ігнорувати виконання завдань, затягувати їх. Для збереження персоналу керівництву слід шукати індивідуального підходу до кожного працівника.
1	Працівник навіть не намагається покращити результати праці, не цінує свого місця, негативно ставиться до організації. Рекомендовано відмовитись від такого працівника.

Останнім етапом варто розробити рекомендації щодо посилення

мотиваційного потенціалу працівників.

Висновки до першого розділу

Отже, проведене узагальнення категоріального апарату «мотиваційного потенціалу» вимагає ширшого за існуючі трактування даного терміну, яке однозначно вимагає врахування ресурсної та результативної концепції. Адже за ресурсною концепцією мотиваційний потенціал пояснюється як спроможність персоналу до активізації діяльності, тобто він виступає організаційним ресурсом. В той час, як результативна концепція розглядає мотиваційний потенціал як перспективи розвитку підприємства у напрямку підвищення ефективності господарської діяльності у заданий часовий проміжок.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи доведено, що в умовах функціонування підприємств у високо динамічних та непередбачуваних сучасних умовах, для керівників вітчизняних підприємств актуальності набуває не тільки з'ясування рівня мотиваційних можливостей, якими вони володіють, але й дослідження ймовірного впливу складових мотиваційного потенціалу підприємства на результати його діяльності.

Аналіз досвіду вітчизняних підприємств з управління персоналом показує, що сьогоденний рівень використання мотиваційного потенціалу є ще достатньо незначним, що може бути частково пояснено недосконалістю побудованої системи управління на підприємстві та наявністю обставин, що мають зовнішній характер, зокрема економічна, політична та соціальна нестабільність.

Нами проведено аналіз факторів впливу на мотиваційний потенціал, а також процедуру визначення кількісного рівня мотиваційного потенціалу персоналу, які дозволяють враховувати його економічні та емоційно-фізіологічні складові, які дадуть змогу в повному обсязі дослідити матеріальні та нематеріальні складові використання мотиваційного потенціалу.

2 АНАЛІЗУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку олійно-жирової галузі в Україні

Харчова промисловість посідає одне із пріоритетних місць серед галузей вітчизняної промисловості, що зумовлено тим фактом, що від її рівня функціонування, стабільності і розвитку залежить стан економіки та безпеки держави, рівень життя населення, особливо у реаліях воєнного стану. Впродовж останніх років за обсягами виробництва підприємства олійно-жирового комплексу впевнено посідають верхні сходинки серед галузей харчової промисловості та продовжують перебувати у стадії піднесення. Водночас слід звернути увагу і на ряд проблем, які все ж стримують розвиток цієї галузі, що дозволить забезпечити підвищення ефективності виробництва олійно-жирових підприємств.

Значний внесок у вивчення поточного сучасного стану й динаміки вітчизняної олійно-жирової промисловості, її економічної ефективності, взаємовідносин між виробниками сировини та переробними підприємствами, зробили такі вітчизняні вчені, як А.В. Блакита, С.М. Бойко, О.В. Бронін, О.Г. Волощук, Ю.В. Домашенко, І.В. Драган, В.І. Піддубний, С.В. Присяжнюк, Л.В. Старшинська, та ін [36-37].

Проведені статистичні дослідження виявили стійку тенденцію в структурі харчування населення розвинених країн щодо переходу в споживанні від тваринних жирів до рослинних, а також суттєве зростання використання обсягів олії для технічних потреб, зокрема для дизельного палива, миючих засобів, фарб тощо. Ця тенденція, відповідно, сприяє розвитку вітчизняного олійно-жирового виробництва, яке має великі перспективи у забезпеченні не тільки внутрішніх потреб та й задоволенні попиту зовнішніх ринків.

Макроекономічний аналіз вітчизняної економіки вказує, що олійно-жирова галузь є лідером не лише агропромислового комплексу України, але й усієї економіки за багатьма показниками. Так, переважна частка олійно-жирової продукції експортується за межі України, а наша країна до початку ескалації Росією посідала перше місце у світі за продукуванням соняшнику, яка сумарно складала третину усього світового ринку цієї продукції. Для вітчизняної олійно-жирової промисловості наразі характерними є значні обсяги експорту готової продукції, високі показники рентабельності, значні розміри валютних надходжень до бюджету країни та стійкі темпи розвитку виробництва, що зумовлено перспективами як з погляду забезпечення внутрішніх потреб вітчизняного ринку, так і задоволення попиту на зовнішніх ринках. Останніми роками в Україні головною сировиною для виробництва олії є насіння соняшнику, посівні площі якого впродовж останнього десятиліття демонструють сталу тенденцію до зростання в аграрних підприємствах, що може бути пояснено фінансовою вигідністю вирощування цієї олійної культури порівняно з іншими сільськогосподарськими культурами. Так, наприклад, в структурі посівних площ соняшник займає близько 10% від загального їхнього обсягу, а частка прибутку від реалізації олійних культур і, зокрема, соняшнику у прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції постійно зростає. Це пояснює вагоме значення потенціалу олійних культур при формуванні прибутковості та конкурентоспроможності аграрного сектора України.

Актуальними наслідками агресії Росії, зокрема скорочення врожаю олійних у 2022 році, є необхідність введення адміністративних дій, наприклад збільшення мита на експорт насіння соняшнику з 3,5% до 10% з метою зростання обсягів його переробки усередині країни в більш прибуткову олію, стимулювання в Україні глибокої переробку соняшnikової олії, що включає її очищення та фасування перед продажем за кордон [38].

Представник асоціації “Укроліяпром” Станіслав Таршин, бенефіціар компанії “ГрадОлія” спрогнозував, що валовий збір соняшнику у 2022 році

буде на 30% меншим порівняно з минулим роком, зокрема не 16 млн тонн, а лише 9-10 млн тонн [38]. Він також зазначив той факт, що щоб наростити глибоку переробку соняшникової олії на 50% нинішнього рівня, в Україні потрібно побудувати близько 20 підприємств цього профілю, це додатково створить у країні десятки тисяч робочих місць [38].

У табл 2.1. зведено дані щодо обсягів продукції олійно-жирової галузі в Україні у динаміці за останні 5 років [42].

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

Таблиця 2.1 – Кількість виробленої промислової продукції

Найменування продукції за Номенклатурою продукції промисловості(НПП)	Одиниця вимірювання	виробленої промислової продукції(валове виробництво)					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Олія соняшникова та її фракції, нерафіновані (крім хімічно модифікованих)	млн. т	3,7	4,4	5,4	5,1	5,8	6,1
Маргарин і продукти пастоподібні зі зниженим чи низьким вмістом жирів (крім маргарину рідкого)	тис. т	142	135	141	137	140	121
Продукти харчові з жирів та олій інші (уключаючи маргарин рідкий)	тис. т	50,0	52,4	88,3	85,2	106	111

Сформовано на основі джерел [42-44].

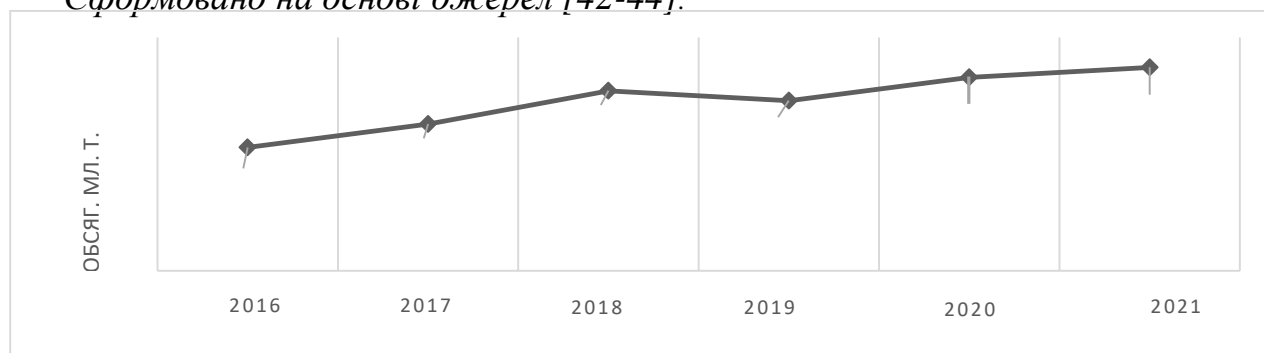


Рисунок 2.1 – Графік зростання обсягів виробництва соняшникової олії

Сформовано на основі джерел [21, 42-44]

Станом на 2021 рік в Україні постійно працювали 64 переробні підприємства та 48 олійно-екстракційних заводи, які експортували олійно-жирову продукції

в понад 120 країн світу та забезпечували 350 млн доларів інвестицій в дану галузь [40].

В таблиці 2.2 узагальнено інформацію щодо експорту та імпорту олійно-жирової продукції у період 2019-2021 років.

Таблиця 2.2 – Структура зовнішньої торгівлі продукцією олійно-жирової галузі з країнами ЄС у 2019-2021 роках.

Рік	Експорт			Імпорт		
	тис.дол. США	у % до попереднього року	у % до загальног ообсягу	тис.дол. США	у % до попереднього року	у % до загальног ообсягу
2019	1143823,4	77,5	5,7	59959,2	113	0,3
2020	1544502,7	135	7,4	68899,4	114,9	0,3
2021	1845670,4	119,5	9,9	71618,5	103,9	0,3

Сформовано на основі джерела [21].

З наведеної табл. 2.2, експорт продукції олійно-жирової галузі демонструє щорічне зростання, так у 2021 році він склав 119% відносно відповідного показника минулого року. В цілому експортування продукції олійно-жирової галузі становить 9,9% від усього експорту продукції України.

На рисунку 2.2 зображені найпотужніші виробники олійно-жирової продукції в Україні та, відповідно, відсоток обсягів виробництва продукції кожного з них в загальній структурі обсягу виробництва олійно-жирової продукції за 2021 рік [44].

Варто відзначити, що олійно-жирова галузь, має потужний потенціал виробництва, який є більшим за внутрішні потреби ринку України, а тому здатна в повній мірі реалізувати свій експортний потенціал, що, в свою чергу, сприятиме розвитку національної економіки, ефективній інтеграції у світовий економічний простір та зростанню доходів населення, задіяного в цій, також спорідених галузях.

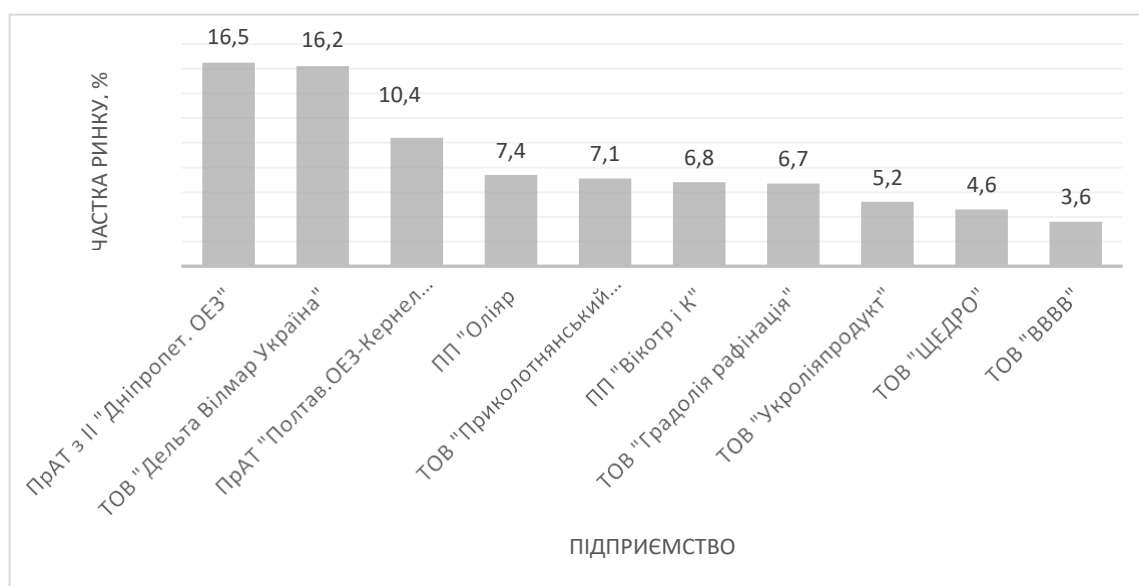


Рисунок 2.2 – Найбільші виробники олійно-жирової продукції України за 2021 рік

Проведений нами аналіз публікацій щодо сучасного стану олійно-жирової галузі дозволив узагальнити такі її основні проблеми:

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

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

- Звернути увагу на зміну структури харчування та значний запит на рослинні олії — тренд на здорове харчування та органіку

- Шукати нові ринки збуту
- Інвестувати у переробку. Одночасно, звернути увагу — потужності українського АПК передбачають, що в найближчі роки може скластись ситуація, коли буде відчуватись брак сировини для переробки. І експерти не виключають, що можлива ситуація, коли Україна буде імпортувати соняшник.
- Застосовувати інтенсивні методи для розширення виробництва та посівних площ;
- Змінити модифікації та перелаштувати виробництво олій в преміум сегмент. Таким чином, українська висосоолійна соняшникова олія може стати національним брендом з премією у 400-500 доларів [42].

Проведений нами аналіз підтверджує високу перспективність вітчизняної олійно-жирової галузі, що повністю підтверджується стійкою динамікою зростання обсягів виробництва та експорту олійно-жирової продукції протягом останніх довоєнних років [42]. Незважаючи на перевищення потужностей галузі на потреби внутрішнього ринку ексаляція Росії наносить значні збитки даній галузі. Вітчизняна олійна переробна галузь — це майже \$8,5 млрд валютної виручки в минулому році, тобто 5% ВВП всієї країни, і 15% від загальної валютної виручки. Сучасна ситуація на олійному ринку ще не критична, але зростання логістичних витрат робить переробку олійних в Україні нерентабельною. Також загрозливим для галузі є факт, що з березні 2022 року вся переробка олійних в Україні тимчасово припинилась. Наразі вона тільки поступово відновлюється, що дає змогу перероблювати 10-15 тис. тонн сировини на добу проти 50-70 тис. тонн довоєнних об'ємів. Зрозуміло, що частка сировинної бази знаходиться у зоні бойових дій та на окупованих територіях, але є й інші чинники зменшення виробництва, зокрема те, що в Європі олія у тій кількості, в якій її виробляє Україна, не потрібна, а постачати до наших потенційних ринків по олії (Індія, Китай) є не рентабельним сьогодні, а по декуди і не можливим зовсім.

За даними наведеними у [39] новий маркетинговий рік у переробників соняшника розпочався з 1 вересня 2022. За попередніми очікуваннями на цю дату вітчизняні виробники зроблять 5,2 млн тонн соняшникового масла, експорт продукції буде в обсязі 4,3 млн тонн, внутрішнє споживання — 400 тис. тонн. Для порівняння, у 2021 році Україна експортувала 5,1 млн тонн соняшnikової олії, що склало близько 85% від її загального виробництва. На другій сходинці світових експортерів зі значним відставанням у обсягах була РФ з об'ємами у 2,4 млн тонн.

За підрахунками фахівців, до кінця сезону в Україні має бути перероблено близько 12 млн тонн соняшnikового насіння, експорт самої сировини оцінюють у 2 млн тонн. Перехідних залишків соняшника залишиться близько 2,5 млн тонн.

Проте вторгнення російських військ в Україну та блокада портів підштовхнули інтерес державних керманічів до переробки власної сировини в самій країні, адже це додатковий шлях до ефективного енергозбереження та енергетичної незалежності [39].

2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» (скорочена назва – ПрАТ «Вінницький ОЖК») було зареєстровано в Державному реєстрі підприємств та організацій України 12 березня 1996 року. Досліджуване підприємство засноване відповідно до рішення засновників про створення акціонерного товариства шляхом перетворення орендного підприємства «Вінницький олійножировий комбінат». Виробничі приміщення ПрАТ «Вінницький ОЖК» розміщені на ділянці, що займає площу 20,8 гектари та розташовані за адресою 21034, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Немирівське шосе, 26.

Величина статутного капіталу ПрАТ «Вінницький ОЖК» складає 78098500,00 грн.

Для проведення аналізу нами буде використано дані фінансової звітності за 2018-2020 роки, через введення в Україні воєнного стану, який змінив строки подання платником податків фінансової звітності за 2021 рік, яка підлягає оприлюдненню разом з аудиторським звітом з огляду на відсутність можливості подати таку звітність у встановлені терміни [46].

В організаційній структурі досліджуваного Приватного акціонерного товариства в 2020 році не було жодних змін. Основним видом діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за КВЕД є 10.41 «Виробництво олії та тваринних жирів». Також підприємство займається іншими видами діяльності, такими як:

- 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів;
- 20.11 Виробництво промислових газів;
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
- 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 36.00 Забір, очищення та постачання води [47].

Варто відзначити, що досліджуване підприємство до початку воєнного стану в Україні активно провадило зовнішньоекономічну діяльність: воно спеціалізувалось на переробці соняшнику та сої, займалось виробництвом рослинних олій, жирів та майонезів, з яких майже 82% експортувало до країн Європи, Китаю, Індії та Туреччини [48].

За наявними у засобах масової інформації даними ПрАТ «Вінницький ОЖК» було одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні.

Виробнича структура досліджуваного підприємства включає такі

цехи:

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

Правління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» є керівником усієї діляності підприємства, його головою виступає Чаленко Д.А. Усі фінансово- господарські перевірки здійснює Ревізійна комісія, головою якої є Решетник О.В. Діяльність правління та загалом акціонерного товариства контролюється Наглядовою радою, головою якої є Пономарчук В.Є.

На рис. 2.3. наведено організаційну структуру управління досліджуваного підприємства.

Як видно з рис. 2.3. ПрАТ «ВОЖК» має організаційну структуру управління лінійно-функціонального типу, для якої характерним є те, що вся повнота влади лежить на лінійному керівнику, який очолює конкретний колектив, водночас при вирішенні певних питань та прийнятті управлінських рішень, планів, програм тощо лінійному керівнику допомагає спеціально створений апарат, що складається з функціональних підрозділів, які очолюють фахівці конкретного напрямку роботи.

Виділимо декілька відділів товариства та охарактеризуємо їх роботу в цілому:

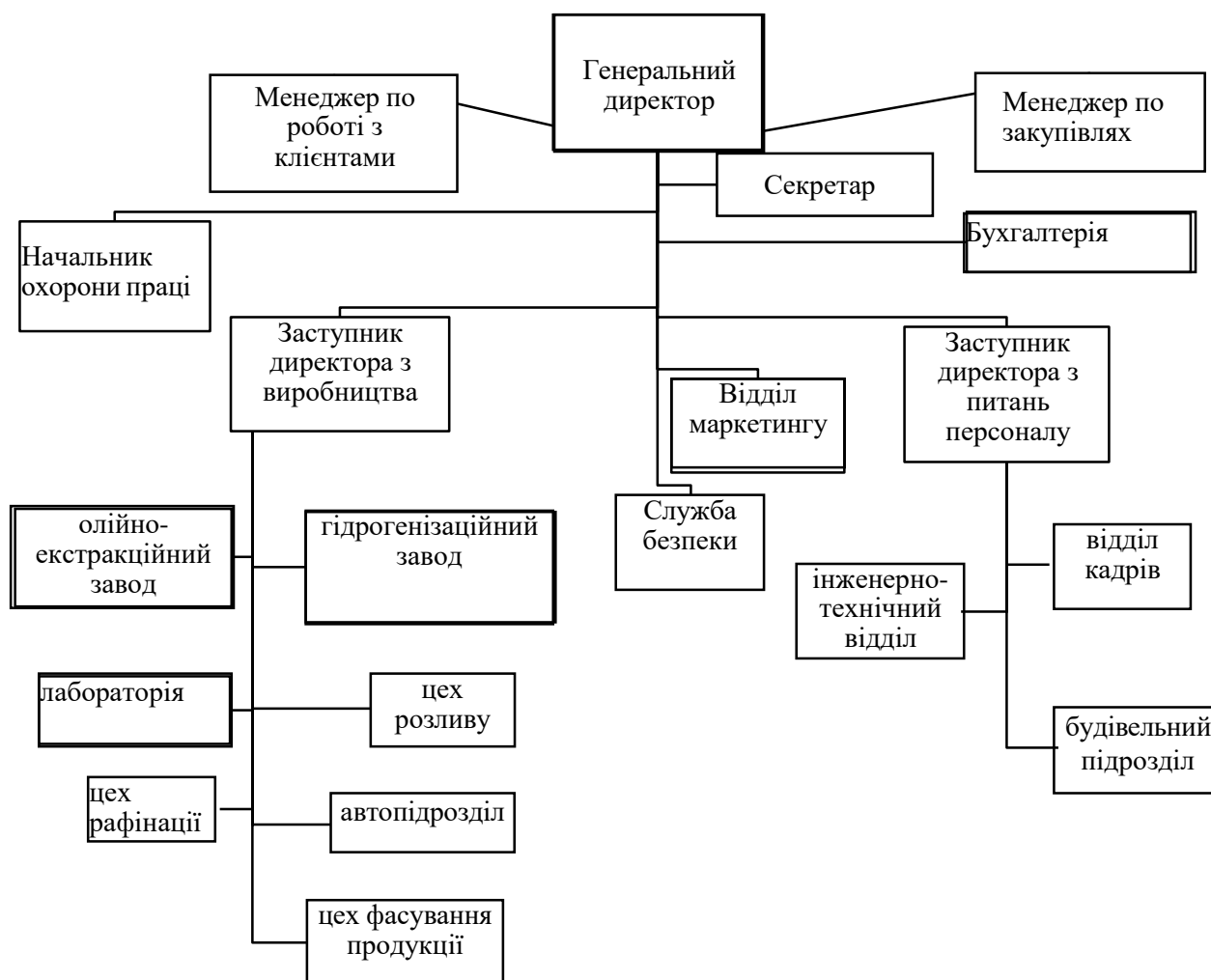


Рисунок 2.3 – Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВОЖК»

Відділ кадрів: проводить стажування, набір, підготовку та перепідготовку кадрового забезпечення підприємства та його використання, підготовку матеріально-інформативної бази для подальшого навчання;

Інженерно-технічний відділ: займається розробкою та введенням нових технологій та нових видів продукції на підприємстві з удосконалення процесу виробництва, розробка, ремонт та модернізація обладнання, устаткування промислової та виробничої ділянок.

Як видно з рис. 2.3 усі функціональні підрозділи організаційної структури управління підпорядковуються головному лінійному керівнику,

водночас керівники окремих функціональних підрозділів здійснюють прийняття управлінських рішень рішення під керівництвом головного керівника або безпосередньо з допомогою відповідних керівників служб-виконавців. Так генеральному директору, який є лінійним керівником, підпорядковуються підрозділи маркетингу, бухгалтерії, служби безпеки, охорони праці, виробничого відділу, відділу кадрів, а також секретар, заступник директора з питань персоналу, менеджер по закупівлях та менеджер по роботі з клієнтами. В свою чергу заступник директора з виробництва та заступник директора з питань персоналу мають у підпорядкуванні відповідні підрозділи.

Аналізуючи стратегію діяльності досліджуваного підприємства варто відмітити, що пріоритетом ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск конкурентоспроможної продукції, яка відповідає сучасним вимогам якості та безпеки. Для реалізації даної стратегії підприємство виготовляє широкий асортимент високоякісної продукції, що реалізується значній кількості споживачів. У довоєнний час асортимент продукції ПрАТ «Вінницький ОЖК» нараховував близько 60 найменувань, значна частка з яких випускалась під власною торговою маркою «Віолія». Уся продукція досліджуваного підприємства виготовлялась з дотриманням ДСТУ або Технічними умовами (ТУ). Також функціонувала інтегрована система управління(ІСУ) якістю та безпечністю харчових продуктів, яка відповідає дійсним вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 22000:2007. Підприємство сертифіковане за системою екологічної сталості (ISCC). Вірто відмітити, що вся харчова продукція досліджуваного підприємства має санітарно-гігієнічні висновки, є сертифікованою, а саме підприємство провело добровільну сертифікацію.

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

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» входить до складу промислової групи ViOil, яка входить в ТОП-3 найбільших підприємств

олійно-жирової галузі України. У 2018-2020 рр. ПГ ViOil збільшила потужності переробки своїх підприємств до 1,1 млн т насіння олійних культур на рік, а загальна потужність зберігання на елеваторах групи складала у довоєнні часи близько 200000 т насіння олійних [49].

Підприємства групи ViOil завдяки сучасному мультикультурному обладнанню можуть переробляти звичайний і високоолеїновий соняшник, а також ріпак, сою та льон. Дана компанія сформувала ефективну логістичну інфраструктуру, за якої продукти виробництва експортувались до країн Європи, Азії, Південної та Північної Америки, Африки та Австралії [49].

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

Наступним етапом проведемо аналіз господарської діяльності підприємства, який є важливою складовою системи його загального менеджменту та виступає важливою умовою стабільності та ефективності його діяльності.

Вище нами пояснювалось чому провести аналіз господарської діяльності за 2019-2021 роки наразі є неможливим. Тому у таблиці 2.3 відображені фінансові результати досліджуваного підприємства за 2018-2020 роки, а також динаміка їх зміни, які обчислені на основі фінансової звітності підприємства наведено у додатку В.

З розрахунків, представлених у табл. 2.3, видно що фінансові результати від основної операційної діяльності, від звичайної діяльності до оподаткування та фінансовий результат від господарської діяльності в 2020 році значно покращились, хоча в 2019 році демонстрували динаміку скорочення. Як бачимо, фінансовий результат від основної операційної діяльності збільшився на 169,77%, що є позитивним явищем. Також

спостерігаємо помірне зниження вартості активів підприємства: у 2019 році вона знизилась на 7,03%, а в 2020 – на 3,65%. Варто відзначити що скорочення валюти балансу зазвичай свідчить про звуження підприємством обсягів його господарської діяльності.

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

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

Про це свідчить і зменшення величини залученого капіталу: в 2019

році він знизився на 13,05%, а в 2020 році – на 2,98%.

Також має місце скорочення дебіторської заборгованості: в 2019 році - на 52,64%, а в 2020 – додатково на 38,07%.

Наступним етапом проведемо факторний аналіз прибутку, який є одним із основних показників оцінювання ефективності господарювання. Факторна модель чистого прибутку першого рівня включає чистий дохід від реалізації та показник чистої рентабельності продажів. Більш повний факторний аналіз можна провести за чотирьох факторною моделлю, де рівень чистого показника визначають такі фактори:

- середньорічна вартість власного капіталу підприємства;
- коефіцієнт оборотності активів підприємства;
- мультиплікатор власного капіталу;
- чиста рентабельність .

Функціональна залежність має мультиплікативний характер та представлена формулою 2.1 [48, с. 35]:

$$\text{ЧП} = \text{ВК} \times \text{Коб}_{\text{оа}} \times \text{М}_{\text{к}} \times \text{Р}_{\text{чиста}}, \quad (2.1)$$

де Π – прибуток,

ВК – власний капітал,

$\text{Коб}_{\text{оа}}$ – коефіцієнт оборотності активів,

$\text{М}_{\text{к}}$ – мультиплікатор власного капіталу,

$\text{Р}_{\text{чиста}}$ – чиста рентабельність.

Факторний аналіз за формулою 2.1. проведемо методом ланцюгових підстановок. Вихідні дані факторного аналізу зведено до таблиці 2.4 . Розрахунок впливу факторів на величину чистого прибутку – до таблиці 2.5

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

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

Таблиця 2.5 – Результати факторного аналізу

Зміна прибутку в залежності від зміни: (тис. грн)		
Зміна показника прибутку від зміни факторної ознаки	2019 до 2018	2020 до 2019
Величина власного капіталу	2466,77	4223,63
Коефіцієнта оборотності активів	27647,82	-11861,91
Мультиплікатора власного капіталу	4668,01	-380,57
Показник чистої рентабельності	-16351,59	-13531,96
Сума впливів	18431,0	-21503,0

Як видно з табл. 2.4 і 2.5 у 2019 році чистий прибуток підприємства збільшився на 18431 тис. грн порівняно із рівнем 2018 року, хоча все ще залишається від'ємним, тобто збиток підприємства зменшився. Це позитивна зміна в діяльності підприємства. В 2020 році можна спостерігати зниження прибутку на 21503 тис.грн, що однозначно є негативним явищем.

Скорочення величини власного капіталу на 79993 тис. грн в 2019 році спричинило зростання величини прибутку на 2466,77 тис. грн. В 2020 році

скорочення власного капіталу на 103207 тис. грн. спричинило зменшення прибутку на 4223,63 тис. грн.

Уповільнення оборотності в 2019 році на 0,1477 спричинило зростання зміну величини збитку на 27647,82 тис. грн. В 2020 році коефіцієнт оборотності збільшився на 0,06 і це призвело до скорочення збитку на 11861,91 тис. грн.

Зменшення мультиплікатора власного капіталу в 2019 році на 0,0684 спричинило збільшення прибутку (скорочення збитку) на 4668,01 тис. грн. а в 2020 році мультиплікатор власного капіталу зріс на 0,01 і це призвело до скорочення розміру збитку на 380,57 тис. грн.

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

Наступним етапом проаналізуємо показники ліквідності активів досліджуваного підприємства, під якою розуміють наявність певної величини оборотних засобів, яких буде теоретично достатньо для погашення існуючих короткострокових зобов'язань. Ліквідність підприємства визначається мірою покриття зобов'язань його активами, строк для перетворення яких у грошові ресурси відповідає строку погашення зобов'язань. [48, с. 43].

Ліквідність характеризують за допомогою таких показників як коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності [48, с. 44-45] (табл. 2.6).

Дані таблиці 2.6 вказують на неоднозначну динаміку ліквідності досліджуваного підприємства. Так показник покриття в 2019 році знизився порівняно з 2018 роком, а у 2020 році збільшив свій рівень на 6,16% порівняно з 2019 роком. Проте, варто звернути увагу, що коефіцієнт покриття і в 2018, і в 2019, і в 2020 роках менше 1, що свідчить про неліквідність балансу. Економічна сутність даного показника полягає в тому, що в 2018 році лише близько 72 коп. оборотних активів припадало на одну грн поточних

зобов'язань. В 2019 році цей показник становить трохи більше 44 коп. оборотних активів на одну грн поточних зобов'язань. Як бачимо коефіцієнт покриття 2019 року демонструє на 38,41% зменшення ліквідності. Проте в 2020 році цей коефіцієнт зростає до 47 коп. оборотних активів на одну грн поточних зобов'язань, що однозначно краще, ніж в 2019 році, проте він все ще не відповідає рекомендованому діапазону, що є негативною ознакою діяльності підприємства.

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

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

Інший показник ліквідності - коефіцієнт швидкої ліквідності - має рекомендовані значення від 0,5 до 1. Впродовж аналізованого періоду він становить менше нормативного рівня, а також демонструє поступове зниження: у 2019 році скоротив своє значення на 31,85% порівняно зі значенням 2018 роком, у 2020 році - відповідно на 22,66% порівняно зі значенням 2019 роком, що вказує, що оборотних коштів в обігу не вистачить на погашення платежу й розрахунків.

Третій коефіцієнт ліквідності - коефіцієнт абсолютної ліквідності – вказує спроможність підприємства розраховуватись за поточними зобов'язаннями абсолютно ліквідними активами. Він має рекомендований межі більше 0,2. З табл. 2.6 видно, що впродовж періоду 2018-2020 років

цей показник не відповідає рекомендованому значенню і має негативну тенденцію: у 2019 році скоротився на 23,45% відповідно рівня 2018 року, у 2020 році - на 80,59% відповідно рівня 2019 роком, що є однозначно негативним явищем для підприємства.

Керівництву ПрАТ «ВОЖК» варто пам'ятати, що зниження ліквідності призводить до втрати довіри кредиторів до підприємства, а у разі системності кризи ліквідності підприємство може бути оголошене банкрутом.

Наступним етапом проведемо аналіз рентабельності, яка характеризує рівень віддачі витрат (ресурсів) у процесі виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг. Рентабельність наглядно інформує скільки копійок прибутку залишається у розпорядженні підприємства в розрахунку на одну гривню витрат його господарської діяльності [48, с. 72].

Основні показники рентабельності досліджуваного підприємства розраховані за даними фінансової звітності зведено до табл. 2.7.

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

Показник	Методика розрахунку	Значення %			Зміна 2018-2019		Зміна 2019-2020		
		2018	2019	2020	Абс.-на	Темп приросту, %	Абс.-на	Темп приросту, %	
РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ	операційної діяльності	$P.2195 / (P.2050 + P.2130 + P.2150 + P.2180) \times 100\%$	-2,910	-6,190	-0,997	-3,280	-112,520	5,193	520,640
	звичайної діяльності	$P.2195 / (P.2050 + P.2130 + P.2150 + P.2180 + P.2250 + P.2270) \times 100\%$	-4,000	-4,420	-0,901	-0,420	-10,500	3,519	390,436
	господарської діяльності	$P.2355 / (P.2050 + P.2130 + P.2150 + P.2180 + P.2250 + P.2270) \times 100\%$	-3,480	-3,890	4,612	-0,410	-11,650	8,502	184,347
	активів	$P.2295 / (P.1095 + P.1195) \times 100\%$	-2,550	-2,200	-2,903	0,350	13,750	-0,703	-24,222
	власного капіталу	$P.2295 / P.1495 \times 100\%$	-3,690	-3,080	-0,046	0,610	16,440	3,034	6528,19
	залученого капіталу	$P.2295 / (P.1595 + P.1695) \times 100\%$	-5,570	-5,190	-7,737	0,380	6,820	-2,547	-49,078

Продовження табл 2.7

Показник	Методика розрахунку	Значення %			Зміна 2018-2019		Зміна 2019-2020		
		2018	2019	2020	Абс.-на	Темп приросту, %	Абс.-на	Темп приросту, %	
РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ	реалізованої продукції	$P.2095 / (P.2050 + P.2130 + P.2150) \times 100\%$	4,130	3,960	6,126	-0,180	-4,250	2,166	54,708
	реалізації	$P.2355 / P.2000 \times 100\%$	-3,820	-4,460	-5,228	-0,640	-16,840	-0,768	-14,687
	реалізації (чиста)	$P.2195 / P.2000 \times 100\%$	-4,390	-5,070	1,022	-0,690	-15,640	6,092	596,285

Розрахунок показників рентабельності за досліджуваний період свідчить про збитковість діяльності підприємства, адже майже усі показники рентабельності мають від'ємне значення. Лише показники рентабельності реалізованої продукції мають позитивні значення. Позитивним є також зростання даного показника у 2020 році порівняно із значенням 2019 року.

Проаналізуємо динаміку інших показників рентабельності. Так, рентабельність операційної діяльності, яка показує, скільки отримано прибутку від операційної діяльності у співставленні з величиною операційних витрат, у 2018 році мав значення 2,91% збитку, у 2019 році – 6,19 % збитку, а у 2020 році скоротив величину збитку до 0,997 %. У відносних одиницях бачимо, що рентабельність операційної діяльності в 2019 році зменшилась порівняно з 2018 роком на 112,52%, а у 2020 році порівнянні з 2019 роком – зросла на 520,64%.

Показник рентабельності звичайної діяльності показує, який розмір прибутку (збитку) отримано від звичайної діяльності у співставленні з величиною відповідних витрат. В 2019 році від звичайної діяльності на одну гривню витрат досліджуване підприємство понесло 4% збитку, а в попередньому році – 4,42% збитку. Відповідно у 2019 р. рентабельність звичайної діяльності зменшилась ще 10,5%. В 2020 році рентабельність звичайної діяльності зросла 390,436% і становить 0,90%.

Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності показує, скільки отримано прибутку від господарської діяльності. В 2018 році ПрАТ «ВОЖК» поніс 3,48% збитку, а в 2019 – 3,89 % збитку, тобто рентабельність господарської діяльності знизилась на 11,65%. В 2020 році рентабельність господарської діяльності підвищилась на 184,347% і мала додатне значення, тобто в 2020 році було отримано 4,612% прибутку. Що однозначно є позитивним явищем для підприємства.

Рентабельність активів в 2018 році склала 2,55% грн збитку, а в 2019 – 2,20%. Загалом рентабельність активів в 2019 році зросла на 13,75%. Проте, вона знизилась на 24,22% у 2020 році, що склало 2,99% збитку.

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку (збитку) на одну гривню власного капіталу підприємства. У 2018 році підприємство на кожну гривню власного капіталу понесло збитку у розмірі 3,69 %, у 2019 році – 3,08% , тобто скоротило збитковість на 16,44%, у 2020 році – суттєво підвищилась, але лишається у зоні збитків - 0,046 % .

Аналіз рентабельності залученого капіталу дозволяє оцінити, яка величина прибутку припадає на одну гривню залученого капіталу. В 2018 році цей показник склав 5,57 % збитку, а в 2019 році – 5,19 % збитку, тобто ситуація покращилась на 6,82%, у 2020 році знову відмічається зниження на 49,078%: показник складає - 7,73% збитку

Варто звернути увагу і на негативні значення показників реалізації. Показник рентабельності реалізації у 2018 році склав 3,82 % чистого збитку, а в 2019 році – вже 4,46 грн% чистого збитку, тобто вона знизилась на 16,84%. Негативна тенденція спостерігається і у 2020 році: в кожній гривні від продажу було 5,22 грн чистого збитку, даний показник знизився на 14,687% порівняно з 2019 р.

Чиста рентабельність продажу показує величину прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній гривні від продажу продукції, товарів, робіт, послуг. В 2018 році цей показник складав 4,39 % збитку, а в 2019 році – 5,07 % збитку. Як бачимо з табл 2.7. чиста рентабельність продажу в 2019 році

знизилась на 15,64%. В 2020 році чиста рентабельність продажу свідчить про прибутковість реалізації та має рівень 1,022% прибутку від кожної гривні від продажу продукції.

Як бачимо переважна більшість показників рентабельності свідчать про неефективність господарської діяльності підприємства, хоча в 2020 році деякі показники мають тенденцію до покращення. Ця ситуація може бути пояснена значним зниженням фінансового результату та чистого прибутку.

2.3 Аналіз мотиваційного потенціалу персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи нами було обґрунтовано, що мотивація персоналу має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства, адже формування ефективного мотиваційного механізму підприємства забезпечує врахування усієї специфіки діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу. В свою чергу, від того, як сприймає той чи інший працівник підприємства свою трудову діяльність і якими мотивами він керується, має значення його ставлення до праці (ціннісна орієнтація). Мотивація загалом являє собою процес спонукання, стимулювання себе чи інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації

Діагностування мотиваційного потенціалу працівників ПрАТ «ВОЖК» проведемо за двома напрямками: оцінимо задоволеність роботою (проаналізуємо систему оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства) та силу мотивації (проаналізуємо вплив організаційних і соціальних складових мотиваційної системи на

спонукання до ефективної праці персоналу на досліджуваному підприємстві).

На сайті досліджуваного підприємства [49] вказано, що його кадрова політика полягає в досягненні стратегічних цілей та місії підприємства, тому вона орієнтована на високі результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. За сучасних динамічних умов ефективна кадрова політика має відповідати високим вимогам та бути практичною, гнучкою та здатною до адаптації. Для досягнення цього, поточна кадрова політика ПрАТ «ВОЖК» спрямована на створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу кожного працівника, оптимізацію балансу між економічною та соціальною складовими мотиваційного механізму, побудову дієвої корпоративної культури, повне та своєчасне забезпечення усіх структурних підрозділів працівниками відповідної кваліфікації, задоволення соціально-економічних потреб працівників та постійне стимулювання їх до професійного і особистого розвитку працівників підприємства.

Адміністрація досліджуваного підприємства визнає важливість персоналу та його вирішальне значення серед ресурсів господарської діяльності, ефективність якої на пряму залежить від ефективності праці працівників, їхньої вмотивованості та загальної системи управління персоналом. ПрАТ «ВОЖК» планомірно та виважено підходить до менеджменту персоналу, створює комфортні умови праці та дієвий мотиваційний механізм, який постійно вдосконалює. Доказом цього є те, що ПрАТ «ВОЖК» застосовує широке коло різноманітних матеріальних та нематеріальних пільг, а також соціальних гарантій контроль за виконанням яких покладено на профспілковий комітет досліджуваного підприємства, діяльність і повноваження якого врегульовано чинним законодавством та його статутом [47].

Профспілка ПрАТ «ВОЖК» активно представляє права та інтереси працівників підприємства з роботодавцем. У додаткові завдання

профспілки у довоєнний час входило проведення культурно-масової роботи серед співробітників та їхніх родин, організація традиційних свят у трудовому колективі, а також туристичних мандрівок Україною. Також Профспілка підприємства в межах власного бюджету організовує конкурс «Найкращого підрозділу та найкращого працівника» та щорічне оздоровлення дітей співробітників підприємства в оздоровчих таборах та санаторіях.

На ПрАТ «Вінницький оліє жировий комбінат» мотиваційний механізм побудовано на використанні відрядно-преміальної системи оплати праці, за якої винагорода працівника за виконану роботу включає основну заробітну плату та премію за досягнення ним визначених кількісних і якісних показників. На сьогодні величина такої премії встановлюється керівництвом підприємства у відсотках до тарифного заробітку, визначеного за відрядними розцінками із обов'язковим узгодженням із профспілкою. Варто відзначити, що подібна система оплати праці є притаманною більшості олійножирових підприємств України.

Крім зазначеного, на досліджуваному підприємстві застосовують систему винагород спрямовану на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб персоналу з метою підвищення продуктивності праці та активізації економічного розвитку підприємства в цілому. На сайті компанії [47] підкреслюють, що основними принципами комплексного підходу взаємодії з працівниками ПрАТ «ВОЖК» є

- повага до прав людини,
- гарантія права на інформаційне забезпечення,
- оптимальне використання кадрового потенціалу,
- створення і закріплення єдиної корпоративної культури[47].

Проведемо аналіз загальних показників трудової діяльності на досліджуваному підприємстві, основні з яких зведено до табл. 2.8.

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

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				абсолютне	Відносне, %	абсолютне	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників	881	845	794	-36	-4,09	-51	-6,04
Середньомісячна зарплата, грн	9813,0	11914,9	12704,2	2101,9	21,42	790,2	6,62
Фонд оплати праці, тис. грн.	10374,3	12081,7	12104,5	17073,9	16,46	228,4	0,19
Кількість звільнених працівників	14	36	51	22	157,14	15	41,67
Коефіцієнт плинності кадрів	1,59	4,26	6,42	2,67	168,10	2,16	50,78

З табл. 2,8 видно, що середньоспискова чисельність працівників щороку скорочується. Так у 2019 році вона скоротилась порівняно з попереднім періодом на 36 осіб або 4,09%, а у 2020 році відповідно на 52 особу або 6,04%. Водночас спостерігаємо зростання фонду оплати праці у 2019 році на 2101,9 тис. грн або 21,42% та у 2020 році на 228,4 тис. грн або 6,62, що вказує на зростання середньої заробітної плати працівників.

Також заслуговує на особливу увагу негативна тенденція зростання коефіцієнту плинності кадрів. Так у 2019 році, він зріс на 4,26 пункти або 168,1%, а у 2020 році – на 2,16 пункти або 50,18%, що однозначно вказує на незадоволеність роботою працівників. Надмірна плинність однозначно вказує на проблеми всередині підприємства, які призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу. Також це свідчить про незадоволення працівників. На рисунку 2.4 наочно зображено тенденцію зростання коефіцієнта плинності кадрів.

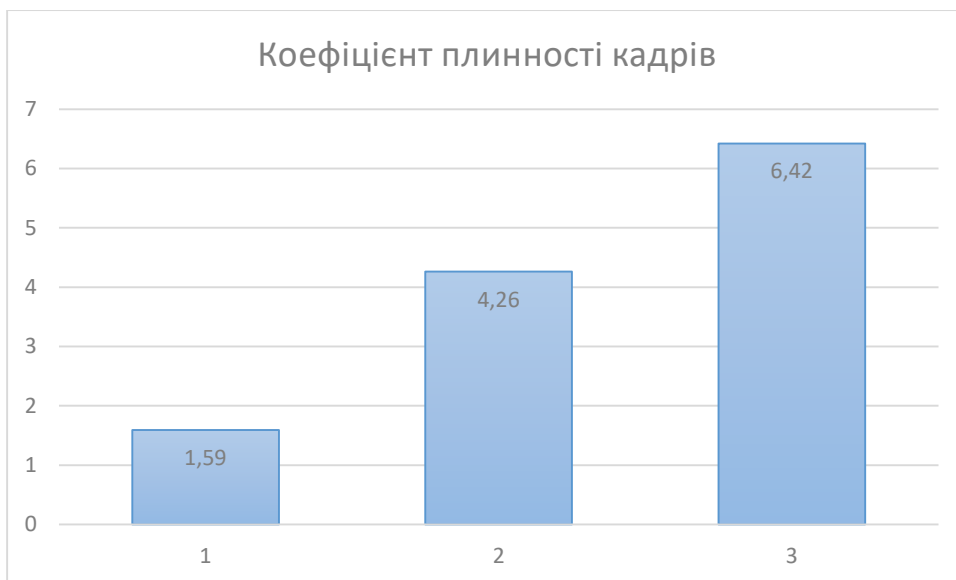


Рисунок 2.4 – Динаміка показника плинності кадрів

Слід зазначити, що найпоширенішими причинами плинності кадрів є незадоволення заробітною платою, не комфортність умов та організації праці, наявність невирішеності соціальних проблем, відсутність умов для відпочинку, непорозуміння із керівництвом та інші причини. Отже, зростання плинності кадрів свідчить не тільки про соціальну та побутову невлаштованість працівника, але і про труднощі його самореалізації та самоствердження.

Для кількісного оцінювання мотивування працівників розрахуємо показники продуктивності праці за даними звітності за досліджуваний період:

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

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

$$ПП_{2020} = \frac{1678376,8}{794} = 2113,824 \text{ тис. грн/чол}$$

Проведені розрахунки вказують на кількісне зростання продуктивності праці за досліджуваний період. Так у 2018 році одним працюючим було вироблено продукції на 2066,493 тис. грн. за рік., в 2019 році – на 2098,521 тис. грн , а у 2020 – на 2113,824 тис. грн за одночасного скорочення обсягу випущеної продукції. Таку зміну можна пояснити випередженням темпів скорочення чисельності працівників над темпами зменшення виробленої продукції. Так, наприклад у 2019 році продуктивність праці зросла на 32,028 тис. грн/чол. (2098,521-2066,493), що становить 1,55%, за рахунок більш повільного зменшення вартості виготовленої продукції над зменшенням кількості працівників..

Далі проаналізуємо ефективність витрат на персонал, кількісне значення якої визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на персонал за формулою 1.3:

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

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

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

На жаль, даний показник вказує на негативну тенденцію: у 2019 році спостерігається зменшення ефективності витрат на персонал порівняно з 2018 роком, адже у базовому році він склав 20,13 грн, у 2019 році - він знизився до 11,71 грн., а у 2020 – трохи зріс, але не повернувся до початкового значення – він склав лише 13,69 грн. Проведені обчислення вказали, що витрати на персонал ПрАТ «ВОЖК» є не достатньо ефективними, і подальше збільшення витрат на персонал може не призвести до відповідної віддачі , а навіть може супроводжуватись зниженням ефективності таких витрат.

Не менш важливим у системі забезпечення ефективності управління персоналом є такі елементи, як атестація, визначення потреб працівників,

морально-психологічний клімат, заробітна плата та премії, мотиваційний соціальний пакет та всі складові таких складових (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Діагностика системи мотивації на ПрАТ «ВОЖК»

Рисунок 2.5 вказує як саме потрібно покращувати мотивацію працівників та їхню задоволеність працею, зокрема адміністрації досліджуваного підприємства особливу увагу слід приділити морально-психологічному клімату, а також варто переглянути рівень заробітної плати та премій, а також пільги та виплачуваних компенсацій.

В мотиваційному механізмі додаткову увагу варто приділяти адаптуванню персоналу, яка передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним ролі поведінку в якості форми реалізації його індивідуальних можливостей [31].

Досліджуване приватне акціонерне товариство з метою надання допомоги новим співробітникам у набутті професійних навичок, а також прискорення процесу їх професійної адаптації до умов трудової діяльності, розвитку здібностей самостійного й якісного виконання їх посадових обов'язків розробило відповідне Положення про адаптацію, у якому, наприклад, зазначено, що у в перший день підприємство представляє нового співробітника його колегам, надає путівник нового співробітника і впродовж кількох тижнів улаштовує зустрічі з представниками різних відділів, які знайомлять нового працівника з відповідними напрямками роботи, правилами і процедурами.

Як бачимо, на ПрАТ «ВОЖК» проводять певні заходи щодо адаптації персоналу, проте їх процес, зокрема терміни та процедура не достатньо регламентовані, що зумовлює актуальність розробки удосконаленої програми адаптації, яка б регламентувала етапи, терміни, заходи та методи адаптації в організації.

Далі скористаємось методикою описаною у підрозділі 1.3 та надамо кількісну оцінку мотиваційного потенціалу працівників підприємства.

На рисунку 2.6 зображені результати опитування по дванадцятьом мотиваційним факторам 50 працівників ПрАТ «ВОЖК», які були опитані на предмет значущості для них та їхньої задоволеності існуючим станом щодо

запропонованих факторів по десятибальній шкалі.

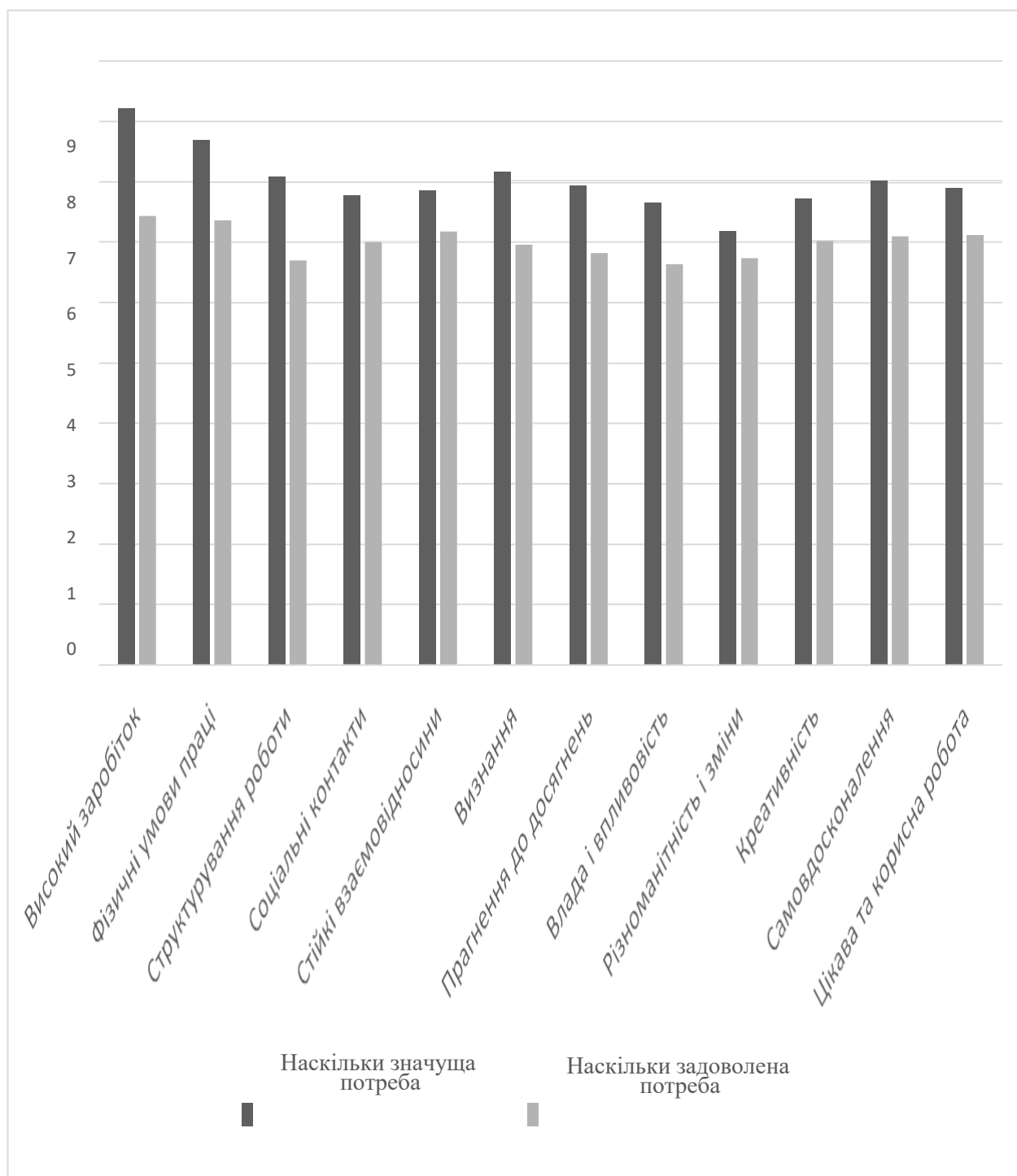


Рисунок 2.6 – Зведені результати опитування працівників щодо мотивації

З рис. 2,6 видно, що немає жодного фактора, рівень задоволення яким переважав би ступінь його значущості для працівників. Це свідчить про наявність резервів посилення мотиваційного потенціалу підприємства.

Відповідно описаної у підрозділі 1.3 методики були обчислені мотиваційні потенціали опитаних працівників результати обчислень середньозваженої яких зведено до табл. 2.9. Мотиваційний потенціал обчислено за формулою 1.4 та наведено у табл. 2.9.

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

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

Як видно мотиваційний потенціал підприємства складає 7,51, тобто потреби працівників більше задоволені, ніж незадоволені. Водночас, чітко прослідковується необхідність посилювати мотиваційний потенціал, щоб досягати вищого рівня мотивації і підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок ефективності і продуктивності праці.

За результатами поведеного опитування в якості найбільш значущого фактора мотивації для працівників ПрАТ «ВОЖК» виділено матеріальні винагороди, що підтверджує їх прагматичну ціннісну орієнтацію.

На рисунку 2.7 зображено результати опитувань щодо важливості мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди та фіксований набір пільг та надбавок оцінки важливості для працівників рівня заробітної плати та інших матеріальних винагород.

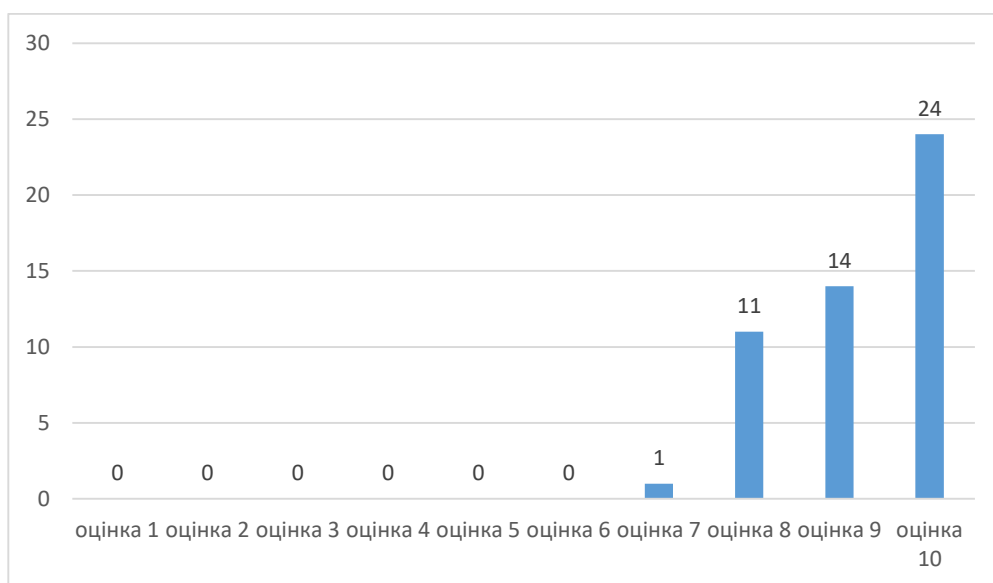


Рисунок 2.7 – Результати опитування щодо значущості матеріальних винагород для працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Результати опитування свідчать, що майже половина респондентів (24 опитаних або 48%) визнають найзначущим мотиватором саме матеріальні винагороди. Загалом для більшості працівників матеріальні винагороди є дуже важливим фактором мотивації.

При цьому рівень задоволення отримуваними матеріальними винагородами опитаних працівників вказує на значну їх невдоволеність (рис. 2.8).

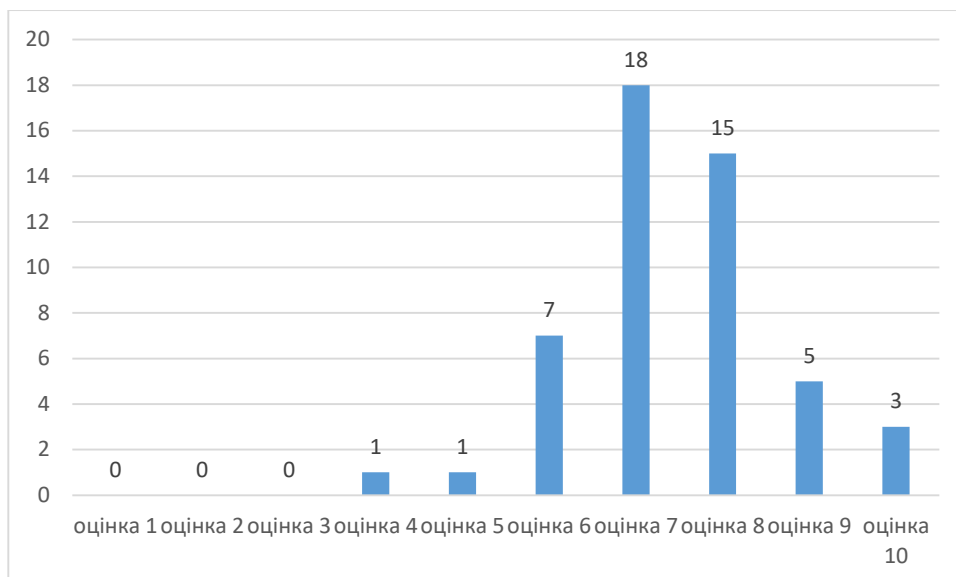


Рисунок 2.8 – Задоволеність працівників ПрАТ «ВОЖК» рівнем матеріальної винагороди

Як видно з рис. 2.8 лише 3 із 50 опитаних повністю задоволені рівнем матеріальної винагороди, в той час як переважна частка опитаних вказувала рівень задоволеності лише вище середнього більше (оцінка 6-8 з максимально можливої шкали у 10 балів).

Опитування працівників щодо значущості самовдосконалення та саморозвитку узагальнено на рис. 2.9.

Як видно з рис. 2.9 переважна частина опитаних працівників визнає важливість саморозвитку та самовдосконалення у професійному напрямку.

Водночас проведене опитування щодо задоволеністю можливістю реалізувати потребу у саморозвитку та самореалізації на ПрАТ «ВОЖК» вказало, що опитані працівники оцінили її достатньо критично. Результати опитування наведено на рис. 2.10

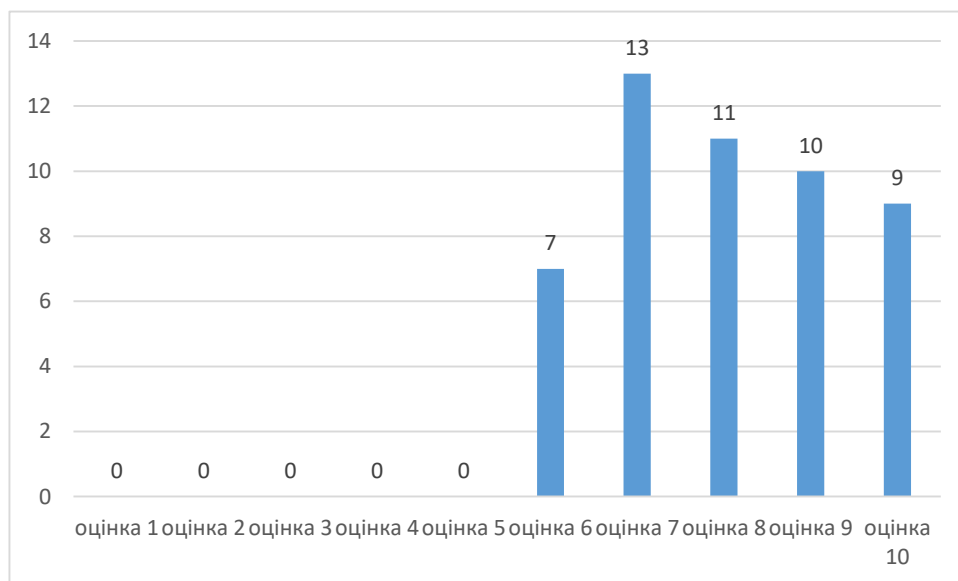


Рисунок 2.9 – Значущість самовдосконалення та саморозвитку для працівників ПрАТ «ВОЖК»

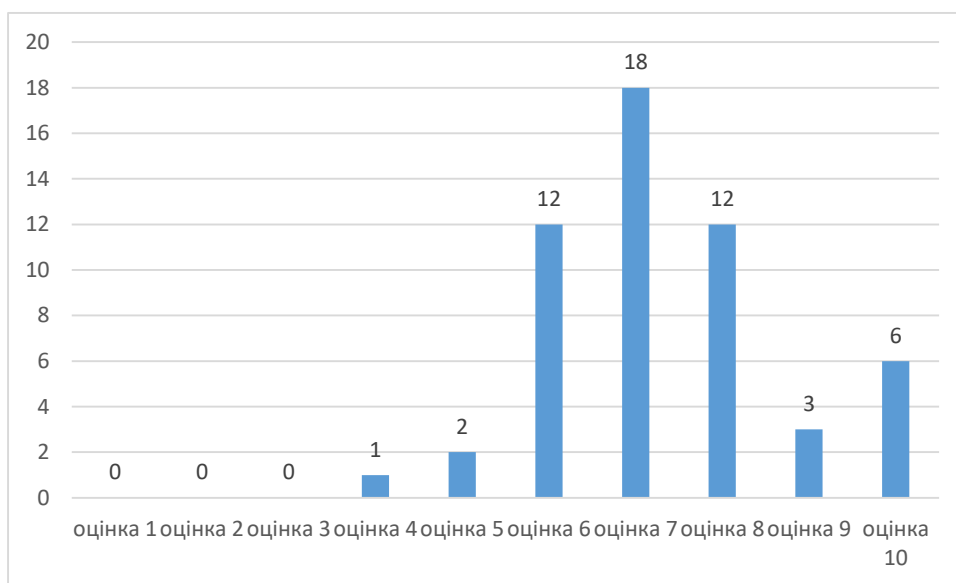


Рисунок 2.10 – Рівень задоволеності потреби у самовдосконаленні та самореалізації опитаних працівників ПрАТ «ВОЖК»

Додатковими результатами проведеного опитування щодо ймовірності посилення мотиваційного потенціалу є те, що для 20% працівників надзвичайно важливо мати суспільно корисну роботу (10 балів з 10), однак лише 6% з опитаних визнали, що їх робота є такою. Водночас 38% працівників підтвердили, що їм важливо мати суспільно корисну роботу (7 балів з 10) і майже 34% працівників оцінили свою роботу як суспільно корисну (7 балів з 10), що вказує на важливість для працівників розуміння значущості власної роботи та використання цього з метою посилення мотиваційного потенціалу працівників.

Проведене дослідження вказує на відносно повне задоволення усвідомлених потреб працівників ПрАТ «ВОЖК», проте є і конкретні напрямки щодо його покращення.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи нами проаналізовано сучасний стан оліїно-жирової галузі України, визначено основні проблеми та перспективи її розвитку, проведено фінансово-економічну оцінку діяльності досліджуваного підприємства, продіагностовано його мотиваційний потенціал.

У першому підрозділі другого розділу відзначено, що у передвоєнні роки в Україні значно збільшилась кількість підприємств з переробки та суттєво зріс експорт продукції даної галузі. Проведений аналіз відзначив, що потенціал олійно-жирової галузі значно перевищують потреби внутрішнього ринку України, що зумовлює актуальність розвитку експортного напрямку.

Другий підрозділ присвячено аналізу фінансового стану та організаційній структурі управління досліджуваного підприємства, яким обрано ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», який є одним із

найпотужніших підприємств нашого регіону. Нами визначено, що ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» має лінійно-функціональну організаційну структуру, за якої вся повнота влади лежить на лінійному керівнику, якому підпорядковуються функціональні підрозділи.

Проведений аналіз фінансового стану у досліджуваному періоді виявив негативні тенденції у більшості фінансових показників, зокрема від'ємні значення показників рентабельності та суттєве скорочення ліквідності активів підприємства, що призводить до зниження довіри кредиторів. Зокрема, розрахунок коефіцієнта рентабельності господарської діяльності у 2018 році вказує, що ПрАТ «ВОЖК» поніс 3,48% збитку, а в 2019 – 3,89 % збитку, тобто рентабельність господарської діяльності знизилась на 11,65%. В 2020 році рентабельність господарської діяльності підвищилась на 184,347% і мала додатне значення, тобто в 2020 році було отримано 4,612% прибутку. Що однозначно є позитивним явищем для підприємства. Воноча, рентабельність активів в 2018 році склала 2,55% грн збитку, а в 2019 – 2,20%, також вона знизилась на 24,22% у 2020 році, що склало 2,99% збитку.

Третій підрозділ присвячено оцінюванню мотиваційного потенціалу працівників підприємства, яке виявило слабкі місця системи мотивації на ПрАТ «ВОЖК», зокрема не належну увагу керівництва морально-психологічному клімату на підприємстві та не прозорість відрядно-преміальну оплату праці. Оцінювання показників трудової діяльності досліджуваного підприємства підтвердило негативні тенденції розвитку, зокрема зменшення середньоспискової чисельності працівників та зростання коефіцієнту плинності кадрів, що є негативним.

Мотиваційний потенціал оцінено на основі проведеного опитування працівників підприємства. Він склав 7,51, що свідчить про те, що потреби працівників переважно задоволені. Під час опитування працівників було виявлено, що основним мотиватором для працівників є матеріальні заохочення, водночас багато працівників вказали на те, що для них важлива потреба в самореалізації та суспільно важлива праця.

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрямки підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом підприємств олійно-жирової галузі

Для відпрацювання та обґрунтування дієвих напрямів підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом підприємства необхідно визначити основні компоненти кадрового потенціалу, які можуть виступати резервами посилення мотиваційного потенціалу в стабільному існуванні й розвитку підприємства. У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було обґрунтовано, що джерелами інформації про компонентний склад мотиваційного потенціалу, в першу чергу є структурні елементи мотиваційного процесу, що зумовлене чіткою залежністю між такими компонентами і наступною виробничо-функціональною поведінку працівника, а отже вплив на них (ці компоненти) є діючим механізмом активізації мотиваційного потенціалу підприємства.

Резервами посилення мотиваційного потенціалу найчастіше в літературних джерелах [33] називають мотивацію поведінки через: 1) потреби; 2) інтереси; 3) мотиви.

Аналіз компонентного складу мотиваційного потенціалу дозволяє певним чином удосконалити структурно-компонентну модель механізму мотивації (рис. 3.1), яка на відміну від існуючих структурно-компонентних моделей мотивації через потреби виокремлює 2 взаємозалежні складові: ведучий компонент – стимули (наявні в підприємства фактори впливу на працівника (фактори мотивації ФМ)); 2) відомі компоненти – інтереси, мотиви, компетенції (елементи, що перебувають під впливом факторів мотивації).

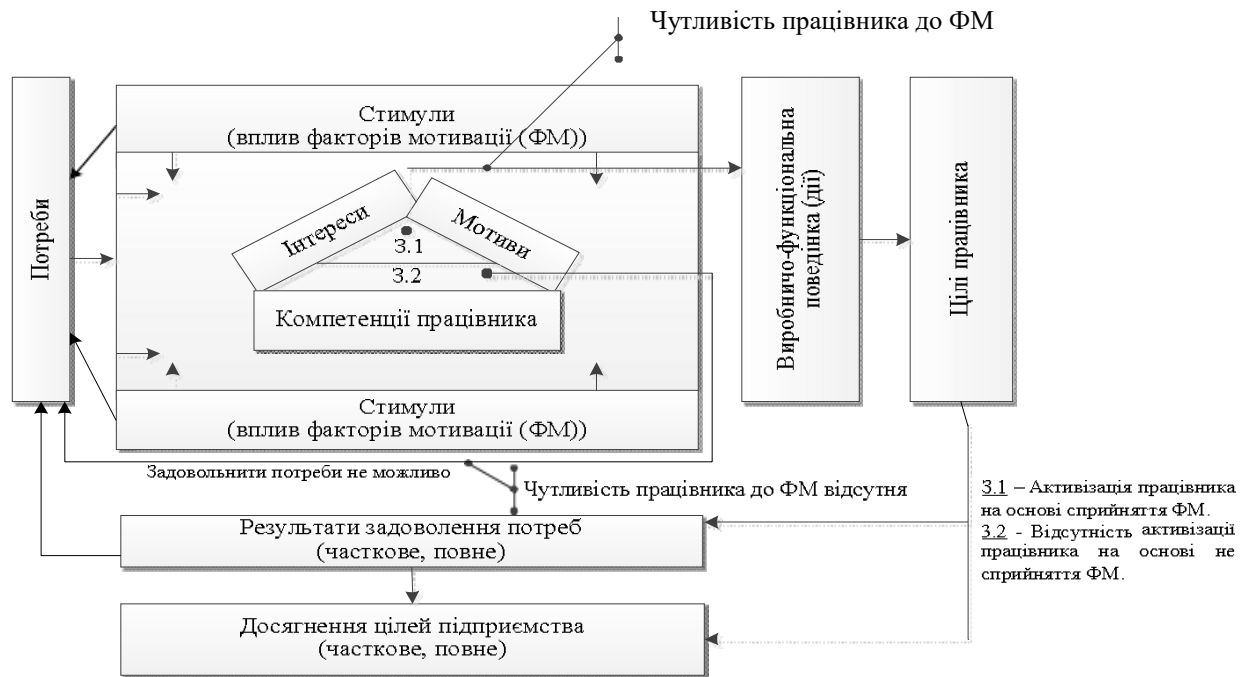


Рисунок 3.1 Удосконалена структурно-компонентна модель механізму мотивації

Як видно з рис. 3.1. керівництво підприємства може здійснювати комплекс стимулюючих впливів на працівника на основі наявності системи мотиваційних ресурсів. Водночас, працівник, реагуючи на вплив з боку підприємства, зіставляє його з наявними (активними) особистісними мотивами та інтересами, результатом чого є активізація (повна або часткова) або деактивування (повне або часткове) своїх зусиль і компетенцій. Слід зауважити, що тільки у випадку відчуття цінності факторів мотивації (власне чутливості до впливу ззовні) працівник активізує на необхідний рівень свої компетенції, що призводить до якісних і запланованих виробничо-функціональних дій окремого індивідуума.

Враховуючи систематизацію представлених досліджень структурних елементів потенціалу підприємства, яку пропонує Краснокутська Н.С. [58] ми, опираючись на удосконалену структурно-логічну модель мотиваційного механізму, можемо виділити місце та роль мотиваційного потенціалу в діяльності сучасного підприємства (рис. 3.2).

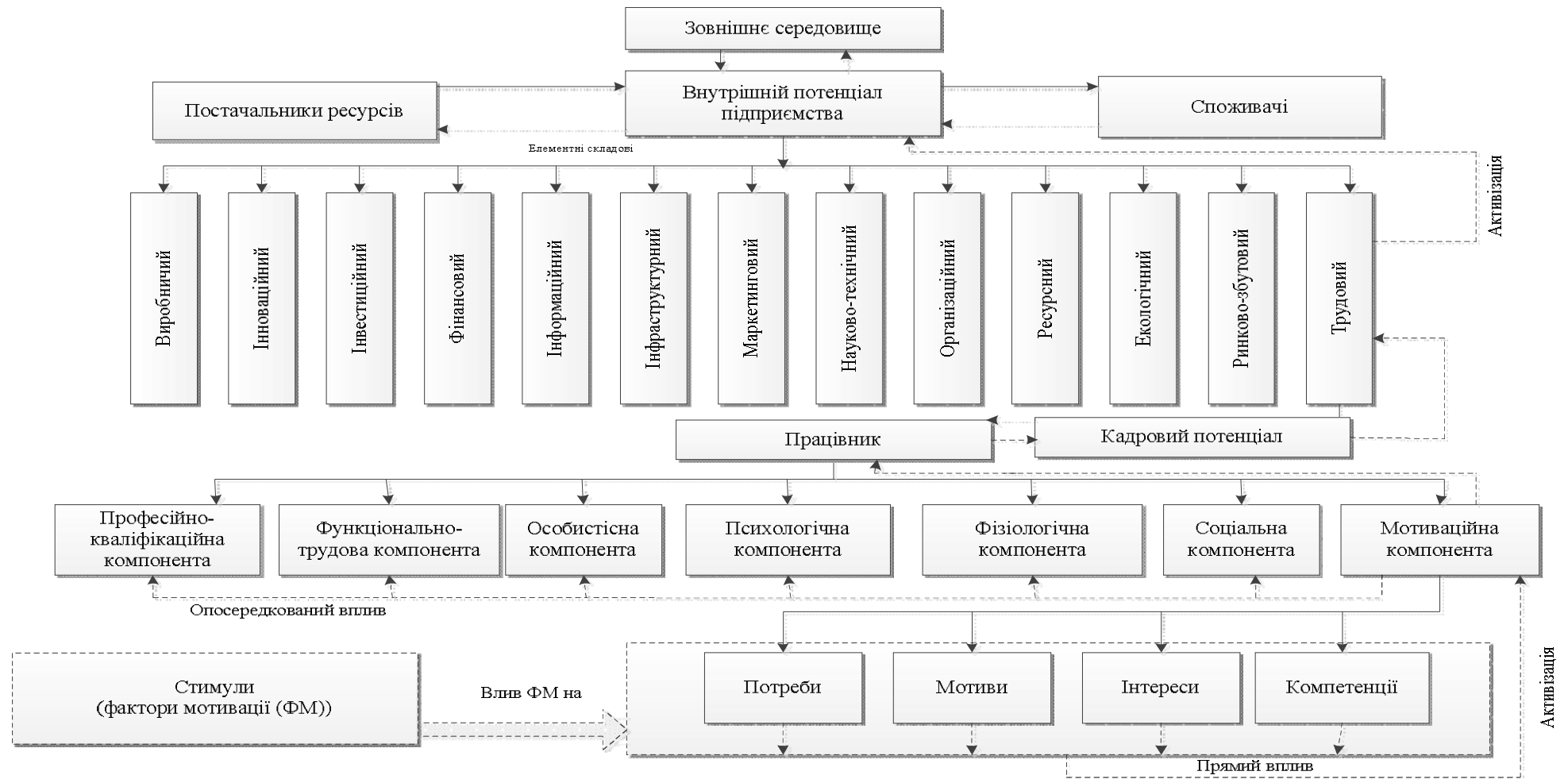


Рисунок 3.2 - Місце та роль мотиваційного потенціалу в економічній діяльності підприємства

(доповнено актором на основі [33;58])

З рис. 3.2 видно, що зростання чутливості працівника зумовлює зростання й рівня задоволеності та досягнення його потреб, мотивів, інтересів, тобто активізація зусиль та компетенцій може бути досягнута через непрямий вплив (опосередкований вплив на всі компоненти трудового потенціалу) та безпосередній вплив (підвищення чутливості до факторів мотивації, наслідком чого є зростання рівня задоволення потреб, активізація й максимальна реалізація інтересів та мотивів працівника).

Таким чином, розглядаючи мотиваційний потенціал як резерв покращення ефективності господарської діяльності підприємства ми пропонуємо розглядати його як прихований внутрішній ресурс підприємства, який ґрунтується на синергетичному взаємозв'язку потреб, мотивів, інтересів, компетенцій працівника та факторів мотивації, тобто можливостей впливу керівництва організації на активізацію виробничо-функціональних зусиль окремого працівника з метою досягнення інтересів і цілей підприємства через систему стимулів.

З метою найповнішого використання даного ресурсу менеджмент підприємства повинен підходити стратегічно до управління мотивацією персоналу та діяти відповідно розробленої мотиваційної стратегії, яка передбачає певний порядок дій з метою стимулювання персоналу на підвищення його трудового внеску та відповідно зростання ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

Сивицька І. Г. і Синиченко А.В. [59] визначають мотиваційну стратегію як підсистему стратегії підприємства, яка представляє довгострокову програму дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу у персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг. Вона радять при розробці мотиваційної стратегії дотримуватися таких принципів під час розробки мотиваційної стратегії:

- персонал підприємства повинен відчувати визнання свого вкладу в діяльність підприємства;
- за результати праці персонал повинен отримувати справедливу

винагороду;

- персонал повинен усвідомлювати особливості діючої системи мотивації персоналу;
- методи мотивації повинні бути зрозумілими та задовольняти основні стимули персоналу до праці [59].

На нашу думку, відправним елементом стратегічного управління мотивацією персоналу є, однозначно, визначення місії і цілей підприємства. Далі стратегічне управління інтегрується у процес управління за такими напрямками:

- стратегічне планування в системі мотивації персоналу;
- розробка стратегічного набору щодо розвитку мотиваційного потенціалу для кожної групи працівників;
- реалізація стратегій і проведення необхідних стратегічних змін;
- стратегічний контроль в системі мотивації персоналу.

Варто відзначити, що під час розробки стратегічного набору для розвитку мотиваційного потенціалу для кожної групи, такі групи формуються за психологічними якостями працівників, а також їхніми життєвими потребами у діловій та особистісній сфері діяльності. Такий підхід дозволяє більш якісно будувати систему ключових стимулів і мотивів у працівників, а отже, підвищити продуктивність праці.

Таким чином, нами пропонується дотримуватись алгоритму розробки мотиваційної стратегії, який наведений на рис. 3.3. Особливість наведеного на рис. 3.3. алгоритму полягає в тому, що етапи розробки мотиваційної стратегії виокремлюються як системний компонент при обґрунтуванні загальної стратегії розвитку підприємства, спрямованого на досягнення поставлених цілей.

З рис. 3.3 видно, що першочерговим завданням є визначення цілей мотивації персоналу у відповідності з загальними цілями і стратегією розвитку підприємства.

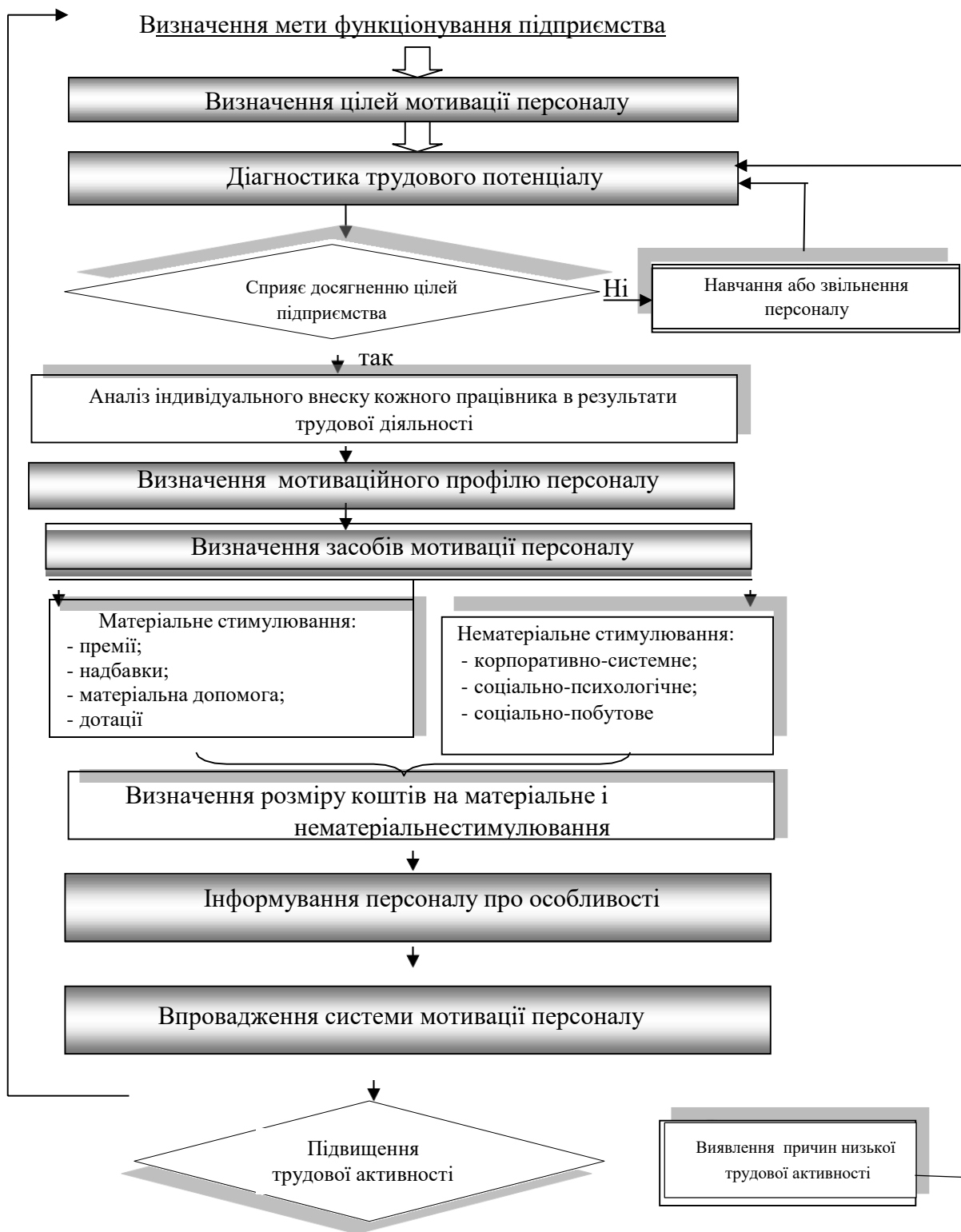


Рисунок 3.3 – Алгоритм розробки мотиваційної стратегії підприємства олійно-жирової галузі

Прикладами основних цілей мотивації персоналу можуть бути: досягнення загально організаційних цілей підприємства, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності в цілому, формування сталого колективу кваліфікованих співробітників з високим досвідом роботи, стимулювання певної організаційної поведінки працівників, справедлива система оплати праці та ін.

Наступним етапом менеджменту підприємства варто продіагностувати трудовий потенціал підприємства з метою оцінювання його відповідності і реальних можливостей щодо досягнення конкретних цілей розвитку підприємства. На цьому етапі критично важливим є обґрунтування критеріїв такого оцінювання. Серед найпоширеніших критеріїв оцінювання виступають: потенціал кваліфікаційний, який зумовлюється рівнем освіти, професіоналізму, інтелекту і здібностей окремого працівника, та потенціал особистісний, який формується в наслідок індивідуального ставлення працівника до роботи, його соціалізації, особливостей особистості, її ціннісної орієнтації.

Найчастіше для діагностування трудового потенціалу використовують атестацію працівників, на основі результатів якої менеджери можуть удосконалити існуючий механізм мотивації працівників за рахунок планування професійно-кваліфікаційного зростання персоналу, удосконалення поточної системи відбору і розстановки кадрів, методів і форм навчання та підвищення кваліфікації тощо. Результатами вдало проведеної діагностики трудового потенціалу персоналу є складання мотиваційного портрету не тільки окремих працівників, а і мотиваційного портрету персоналу підприємства в цілому. Наявність такого портрету формує передумови побудови гнучкішої системи мотивації та підвищення її ефективності в цілому.

У випадку, коли діагностування трудового потенціалу вказало на необхідність для досягнення поставлених цілей посилення кількісно- якісних характеристик персоналу, доцільним є аналізування індивідуального внеску

кожного працівника в результаті трудової діяльності. Водночас, у випадку формування висновків, що певні працівники за окремими видами компетенцій не готові активізувати свою трудову діяльність, варто прийняти управлінське рішення про навчання або підвищення кваліфікації, або ж про звільнення таких працівників.

В структурі посилення мотиваційного потенціалу персоналу важливим компонентом також виступає його мотиваційний профіль, тобто сукупність основних потреб і цінностей працівника, а також ступінь їх усвідомлення.

Для визначення мотиваційного профіля необхідно співставити значимість мотиваційних чинників для окремого індивіду. Варто пам'ятати, що опис загального переліку мотивів, які найбільш актуальні для конкретного працівника, дозволяє за умов використання відповідних засобів діагностики порівнювати певні фактори для конкретних співробітників в єдиній системі координат, прогнозувати і управляти процесами їхньої ефективної професійної реалізації. Також це уможливорює конструювати ефективні системи мотивації та стимулювання персоналу й визначати засоби мотивації персоналу в цілому.

Наступним етапом є визначення дієвих засобів і стимулів мотивації персоналу, а також зіставлення вартості матеріального і нематеріального стимулювання персоналу з наявними фінансовими можливостями підприємства, результатом якого є прийняття остаточного управлінського рішення про обрану модель комплексного стимулювання та особливості системи мотивації.

Завершальним етапом реалізації мотиваційної стратегії є впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві, при чому оцінювання її успішності здійснюють за основними напрямками ефективності, а саме: задоволеність роботою, задоволеність у розрізі ієрархії мотивів працівників, задоволеність системою стимулювання, трудова активність персоналу та т.ін.

Керівництву підприємства олійно-жирової галузі варто при формуванні ієрархії методів стимулювання враховувати багато факторів,

зокрема стадію життя підприємства, традиції колективу, стратегію подальшого розвитку підприємства, спрямованість корпоративної культури, характер кадрової політики і т.д. У табл 3.1 нами узагальнено типологію предметів мотиваційного впливу підприємства олійно-жирової галузі.

Таблиця 3.1 - Типологія предметів мотиваційно-стимулюючого впливу підприємства олійно-жирової галузі

Предмет стимулювання	Акценти стимулювання
Суб'єкт стимулювання	окремий працівник, група, колектив в цілому
Нормативна адекватність	Порушення нормативних показників, відповідність нормативним показникам, перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації, підвищення рівня кваліфікації, розширення набору спеціальностей, передача майстерності
Ступінь напруги при виконанні роботи	фізичне, емоційне, розумове, організаційне
Ступінь відповідальності	мінімальна, середня, висока
Предмет відповідальності	устаткування, приміщення, якість матеріалів, адекватність технології, своєчасність, безпека співробітників і т.д.
Ступінь ризику (небезпеки)	здоров'я, гроші
Економія	робочого часу, матеріалів, фінансів
Причетність	у збільшенні обсягу продажів, у збільшенні прибутку, у завантаженні виробничих потужностей, у просуванні товару, виконанні плану
Стаж роботи в організації	випробний термін; 1 рік роботи; 2 року роботи; 3 року і т.д.
Соціальні виплати пільги	оплата святкових днів, оплата відпусток, оплата за відсутність лікарняних аркушів, оплата лікарняних аркушів, оплата декретних відпусток, медичне страхування, додаткове пенсійне забезпечення, безкоштовне харчування і т.д.
Раціональна пропозиція	внесення раціональної пропозиції, участь у впровадженні раціональної пропозиції, за результат впровадження
Суміжна взаємодопомога	консультування, виконання частини роботи, інша участь
Керівництво групами	створена під завдання група
Кар'єрний ріст	Рядового виконавця, менеджера нижньої ланки, менеджера середньої ланки, обслуговуючого персоналу

Тарасюк Г.М. [62] відмічає, що «запорукою успішної діяльності будь-якого промислового підприємства є формування дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу на основі поєднання матеріальних і нематеріальних методів впливу на результати трудової діяльності персоналу. Використання ефективних напрямів мотивації та стимулювання персоналу забезпечить формування науково обґрунтованого підходу до підвищення якісних та кількісних показників праці. Комплексне формування матеріальних та моральних стимулів забезпечує посилення мотиваційних ефектів та підвищення ефективності результатів діяльності підприємства за рахунок людського фактору [62, с. 206]».

При цьому варто усвідомлювати, що для кожного конкретного працівника має бути побудована окрема система його стимулювання та мотивування до трудової діяльності з врахуванням його особистих якостей, наявності тих чи інших ресурсів на підприємстві, стилю керівництва на підприємстві чи в його підрозділі

У таблиці 3.2 представлені основні потреби і показники їх задоволення різними групами носіїв інтересів підприємства олійно-жирової галузі. Ці показники задоволення потреб усіх груп носіїв інтересів можуть бути покладені в основу системи мотивації праці будь-якого підприємства. Проведене дослідження вказує, що для групи працівників головним мотивуючим фактором є саме оплата праці працівників, за умови що вона реально узгоджує трудові внески кожного окремого працівника та загальногосподарські результати діяльності. Водночас з метою вдосконалення мотивації й стимулювання персоналу організації важливим для врахування залишаються два аспекти: якісна стадія життя підприємства й типологія співробітників.

Отже, проведені дослідження вказує, що спрямованість системи мотивації праці повинна відповідати стратегії кадрового управління, а стратегія кадрового управління повинна вписуватися в загальну стратегію діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 - Основні потреби і показники їх задоволення всіх груп носіїв інтересів на підприємстві

Носії	Потреба	Показник задоволення потреби
1	2	3
Власники	одержання дивідендів, одержання прибутку для задоволення	обсяг прибутку на 1 працівника
		чистий прибуток на 1 працівника
		сума позичкового капіталу на 1 працівника
		відсоток за надання позики
	власних потреб, підвищення ефективності діяльності підприємства, стабільне зростання прибутковості	результат фінансово-господарської діяльності на 1 працівника
		обсяг виробництва (реалізації) продукції на 1 працівника
		випуск продукції на 1 годину витраченого часу
		витрачений час на виробництво 1 грн. продукції
		продуктивність праці
		собівартість виробленої продукції у цілому та за елементами
		показники фінансової стійкості
		показники ліквідності підприємства
		показники рентабельності підприємства
		показники використання ресурсів підприємства
рівень розвитку інформаційного забезпечення		
Менеджери, спеціалісти	задоволення первинних потреб	заробітна плата 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на охорону здоров'я на 1 спеціаліста, менеджера
		заробітна плата 1 спеціаліста, менеджера
		сума наданих позик на 1 спеціаліста, менеджера
	потреби в кращих умовах праці	сума оплати непрацездатності на 1 спеціаліста, менеджера, оплата відпусток по вагітності і пологах, догляду за дитиною
		сума витрат на поліпшення умов праці на 1 спеціаліста, менеджера
	задоволення соціальних потреб	середня кількість відпрацьованих годин на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на індивідуальні послуги на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на відпочинок, розваги, культуру і заняття спортом на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на соціальні послуги на 1 спеціаліста, менеджера
	задоволення потреб у самореалізації, самовдосконаленні, збагачення змістом праці	сума витрат на утримання дитячих садків, баз відпочинку, їдалень, гуртожитків на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на освіту на 1 спеціаліста, менеджера
		питома вага спеціалістів, які підвищили кваліфікацію у звітному році
		питома вага спеціалістів, які здобули нові професії у звітному році
	підвищення ефективності діяльності підприємства	кількість службовців, яких підготовлено у звітному році
		кількість днів відпустки у зв'язку з навчанням
		заробітна плата 1 працівника
		коєфіцієнт співвідношення виробленої (реалізованої) продукції до фонду заробітної плати
Робітники	задоволення первинних потреб	коєфіцієнт співвідношення виробленої (реалізованої) продукції до фонду додаткової заробітної плати
		рівень розвитку інформаційного забезпечення
		заробітна плата 1 робітника
		сума наданих позик на 1 робітника
	потреби в кращих умовах праці	сума витрат на охорону здоров'я на 1 робітника
		сума оплати листків непрацездатності на 1 робітника, оплата відпусток по вагітності і пологах та догляду за дитиною
	задоволення соціальних потреб	сума витрат на поліпшення умов праці на 1 робітника
		сума витрат на соціальні послуги на 1 робітника
		сума витрат на індивідуальні послуги на 1 робітника
		сума витрат на відпочинок, розваги, спорт тощо на 1 робітника
задоволення потребу самореалізації, самовдосконаленні, збагачення змістом праці	сума витрат на утримання дитячих садків, баз відпочинку, їдалень, гуртожитків на 1 робітника	
	сума витрат на освіту на 1 робітника	
	питома вага робітників, які підвищили кваліфікацію у звітному році	
	питома вага робітників, які здобули нові професії у звітному році	
		кількість днів відпустки у зв'язку з навчанням на 1 робітника

3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Проведений аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства та його системи мотивації виявив ряд недоліків, усунення яких можна розглядати як потенційні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства у майбутньому, адже зростання продуктивності праці зумовлює підвищення рентабельності підприємства за рахунок зниження витрат в розрахунку на одиницю продукції і, відповідно, зменшення частки витрат на оплату праці в структурі собівартості продукції. Для цього підприємству необхідно активно використовувати мотиваційні засоби, що також сприяє постійному зростанню продуктивності праці, яке можна забезпечувати за рахунок зміни таких факторів як розширення факторів виробництва, збільшення ресурсів виробництва, використання інноваційних факторів науково-технічного прогресу, покращення соціально-психологічних умов праці.

Проведений аналіз продуктивності праці вказав, що, на жаль, зростання даного показника супроводжується значним зростанням напруженості працівників, що є наслідками скорочення їх чисельності робітників підприємства. Таке зростання напруженості може призводити до появи стресу, а це, в свою чергу, спричинити скорочення продуктивності та плинність кадрів. Саме тому менеджменту ПрАТ «ВОЖК» необхідно постійно моніторити психоемоційний стан працівників і покращувати систему управління персоналом для підвищення задоволення працівників працею.

Також результатом проведеного аналізу у другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи є виявлення високого рівня показника плинності кадрів на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Шляхами вирішення цього негативного явища можуть виступати укладання контрактів (особливо з висококваліфікованим персоналом), які передбачають та не допускають

можливість звільнення впродовж фіксованого періоду часу, а також перегляд в сторону удосконалення умов праці, соціальних пільг та в цілому добробуту працівників. На нашу думку, напрямок посилення мотиваційної складової є набагато ефективнішим та має пролонговану дію порівняно з укладанням контрактів. При цьому проведений аналіз мотиваційного механізму ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» продемонстрував, що підприємство застосовує різні методи покращення соціально-психологічних факторів, проте ще не надає належної уваги мотиваційному потенціалу персоналу, в результаті чого спостерігається незадоволеність працівників та низька їх мотивація.

Вивчення мотиваційного механізму вказує, що максимальне залучення працівника до діяльності підприємства, максимальна активація його потенціалу до трудової діяльності, присутнє у разі, коли роботодавець заохочує працівників, мотивує їх та постійно демонструє, що в результаті високої ефективності та продуктивності відбудеться покращення доходів підприємства, а в результаті буде покращуватись матеріальна забезпеченість окремого працівника та задоволення їх особистих потреб на інтересів.

Проведене опитування вказало, що найактуальнішою потребою працівників досліджуваного підприємства є матеріальна винагорода (заробітна плата), рівнем якої працівники на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» є не задоволені або задоволені лише частково. Крім того, опитування доводить необхідність для підприємства задовольняти і нематеріальні потреби персоналу, що також буде заохочувати працівників в довгостроковій перспективі. Серед найбільш поширених напрямків додаткового стимулювання праці є публічне визнання особистого внеску працівника або групи, до якої він належить, нагородження грамотами, надання додаткових днів відпусток найкращим працівникам, висхідний кар'єрний рух, забезпечення працівників безкоштовним харчуванням, безкоштовним транспортом на роботу та з роботи, здійсненням доплат за стаж, урізноманітнення та збагачення робочого процесу.

Узагальнивши вищенаведене пропонуємо ПрАТ «ВОЖК» застосовувати увесь комплекс методів та видів мотивації, який наведені на рисунку 3.4.

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

Рисунок 3.4 – Рекомендовані методи і види мотивації ПрАТ «ВОЖК»

Варто відміти, що наразі на ПрАТ «ВОЖК» вже використовують відрядно-преміальну форму оплати праці, але, на нашу думку, її доцільніше вдосконалити у напрямку нарахування премій не тільки за виконанням плану виробництва продукції (як вона застосовується зараз), а і з врахуванням якісних показників продукції. У випадку, якщо рівень виконання плану за обсягом і за якістю – не відповідають один одному, необхідно відкоригувати розмір премії конкретного працівника. Нами розроблено такий варіант нарахування преміальних виплат (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Алгоритм нарахування премій залежно від рівня виконання плану з обсягу та якості виробленої продукції

Показник преміювання	Значення показника				
	<95%	96-100%	101-104%	105-109%	>110%
Показник виконання плану з обсягу, %	<95%	96-100%	101-104%	105-109%	>110%
Показник виконання плану з якості продукції (рекламацій від обсягу виробництва) %	0,8-1,0%	0,7-0,79%	0,6-0,69%	0,5-0,59%	0-0,49%
Величина преміальних нараховань, % від окладу	0%	5%	10%	15%	20%

Джерело: сформовано автором на основі [60]

З табл. 3.3 видно, що виконання плану з виробництва за умов одночасного не дотримання плану з якості продукції, унеможливають нарахування премії для працівника. Відповідно такий алгоритм нарахування премій здатен додатково мотивувати персонал підприємства до виконання не тільки плану з обсягу, а з якості продукції.

Ще одним методом мотивації, який вже використовується на підприємстві, але якій, на нашу думку, є доцільним удосконалити є соціальний пакет, доступ до якого отримують працівники ПрАТ «ВОЖК». Наразі на досліджуваному підприємстві є страхування здоров'я працівників за кошти підприємства, пільгове харчування в робочій їдальні, а у довоєнний час – організовували проведення корпоративів та родинних свят для працівників. На нашу думку, перелік складових соціального пакету можна розширити за рахунок таких методів:

- Оплата за рахунок підприємства корпоративного зв'язку (контрактні підключення до операторів мобільного зв'язку);
- Організування безкоштовного транспорту до роботи та з роботи для працівників усіх змін;
- Надання додаткових оплачуваних днів відпуски працівникам, які мають тривалий стаж роботи на підприємстві;
- Облаштування кімнат відпочинку на підприємстві;
- Відрахування на недержавне пенсійне страхування;
- Організація дозвілля персоналу організації.

Усі ці методи потребують матеріальних витрат, проте вони однозначно спрямовані на розвиток кадрового потенціалу та збереження вже існуючого потенціалу. Усі вони сприятимуть залученню працівників до колективу, формуванню у них приналежності до команди, тобто забезпечать високий рівень згуртованості та вмотивованості колективу.

Додатковими ефектами від застосування ширшого соціального пакету можуть бути:

- узгодження індивідуальних інтересів і потреб персоналу із

загально організаційними цілями підприємства;

- формування та подальший розвиток HR бренду підприємства, який сприяє посиленню позитивного іміджу роботодавця щодо вже зайнятих працівників та потенційних працівників на ринку праці;
- зниження плинності кадрів високопрофесійних працівників;
- підвищення продуктивності праці як зворотня реакція на додаткову увагу і турботу роботодавця (Хоторнський експеримент);
- оптимізування витрат на соціальне забезпечення персоналу, отримання додаткових податкових пільг;
- можливість планувати та контролювати витрати на персонал;
- удосконалення соціально-психологічного клімату в організації та матеріального добробуту працівників та їх родин;
- посилення якісних характеристик персоналу підприємстві.

Також менеджменту ПрАТ «ВОЖК» варто порадити періодично переглядати склад соціального пакета , що може забезпечити його гнучкий характер та можливість побудови ефективно функціонуючої системи матеріальної мотивації для робітників.

Ще одним дієвим напрямом удосконалення мотиваційного механізму досліджуваного підприємства є формування та розвиток системи трудової адаптації, яка наразі, за результатами проведеного аналізу, не відповідає актуальним запитам. Ми пропонуємо менеджменту ПрАТ «ВОЖК» розробити комплексну систему адаптації та впровадити такі заходи :

- призначити відповідального співробітника відділу кадрів за процеси первинної та вторинної адаптації працівників на підприємстві;
- розробити типовий план адаптаційних заходів на підприємстві для нових працівників;
- розробити механізми наставництва та сформувані списки досвідчених співробітників, які гідно змогли забезпечити наставництво над новими працівниками;
- забезпечити додаткову професійну та психологічну підготовку

працівників, які можуть виступати наставниками;

- проводити додаткові зустрічі тет-а-тет між новим працівником і його безпосереднім керівником, а також наставником;
- ввести у штат підприємства посаду психолога, в функціональні обов'язки якого входить консультативна робота щодо трудової адаптації, а також проведення заходів щодо підвищення рівня згуртованості колективу.

Додатково на ПрАТ «ВОЖК» варто розробити чіткі рекомендації щодо адаптаційних термінів та заходів, які повинні бути проведені у ці терміни. Зокрема пропонуємо такий варіант:

- пре-адаптаційний термін, під час якого необхідно підготувати базову інформацію про підприємство, вітальний лист, робоче місце.
- перший робочий день: перша зустріч з працівником, його представлення колективу, екскурсія офісом та виробничими приміщеннями, зустріч з керівником та бюрократичні питання.
- перший робочий тиждень: складання профіля працівника у корпоративній соціальній мережі, забезпечення щоденного зворотнього зв'язку та соціальної активності;
- перший місяць: моніторинг результатів адаптаційного процесу, оцінювання прогресу та продуктивності.
- третій, шостий місяць: проведення необхідних тренінгів та навчання, діагностика прогресу та продуктивності адаптації працівника.

Проведене опитування працівників ПрАТ «ВОЖК» виявило також не достатню задоволеність працівників рівнем значущості своєї роботи (суспільною корисністю зокрема), який є достатньо цінним для них. Заходом з усунення такої не задоволеності може слугувати стимулювання до залученості працівників до праці, через, наприклад, їх визнання. Водночас, ефективне визнання має бути обов'язково своєчасним і конкретним, а не просто формальним висловом на зразок «гарна робота». Воно має описувати конкретну ситуацію, виділити конкретні дії співробітника, а також акцентувати увагу на їхніх позитивних наслідках.

Також з метою щільнішого залучення працівників варто постійно інформувати персонал щодо результативності та основних принципів діяльності підприємства, зокрема культурних аспектів, як наприклад, цінність співробітників, комунікації, репутація організації тощо, адже неможливо підвищити залученість працівників у роботу з негативним ставленням до культури компанії.

З метою посилення залучення працівників рекомендуємо ПрАТ «ВОЖК» запровадити такі заходи:

- Дні інформування: раз на квартал у кожній філії проводять загальні збори працівників, на яких топ менеджмент розповідає, що відбувається в компанії, які напрями є пріоритетними, які відбулися зміни, які найближчі плани тощо та дає відповіді на питання співробітників.

- Виявлення та нагородження найкращих: влаштовувати різні змагання та конкурси. Ставити конкретну мету й дивитися, щоб співробітники до неї йшли. Хто виконає її краще — отримає призи чи премію [61].

Практика успішних підприємств доводить, що постійне та повне інформування працівників щодо діяльності підприємства підвищує залученість працівників, надає працівникам розуміння цінності та важливості їхнього внеску та підсилює їхню трудову мотивацію.

Для забезпечення потреби працівників до саморозвитку, яка також у переважної частини опитаних працівників виявилась не задоволеною або задоволеною тільки частково варто використати інноваційні підходи до навчання персоналу, які уможливають висхідний кар'єрний рух працівникам ПрАТ «ВОЖК» (табл. 3.4)

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

Таблиця 3.4 – Рекомендовані інноваційні навчання персоналу для ПрАТ «ВОЖК»

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

Для посилення мотиваційного потенціалу ми пропонуємо досліджуваному підприємству також проводити мотиваційний моніторинг, під яким розуміють систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності. Це захід є однозначно актуальним для ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», адже як вказав проведений аналіз, на жаль вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється на підприємстві лише епізодично, проте трудовий ресурс є основою виробничих ресурсів, а правильне заохочення працівників до праці є першочерговим завданням керівника. Лише ефективна мотивація трудової діяльності та персоніфікований підхід до кожного співробітника забезпечить очікуване зростання продуктивності праці та максимізацію прибутковості діяльності підприємства в цілому.

Враховуючи вищенаведене пропонує обґрунтувати математичну модель підтримки прийняття рішення в системі управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства. На основі досліджень, представлених у джерелах [50-53] пропонуємо такі ієрархічні зв'язки факторів впливу на систему управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Фактори впливу на систему управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства персоналом як лінгвістичні змінні

Пара-метр	Позначення та назва змінної	Універсальна множина	Лінгвістичні терми для оцінки
Фактори системи управління мотиваційним потенціалом	x_1 Система підбору персоналу	$U(x_1)=[1...5]$ (балів)	Внутрішній підбір, Зовнішній підбір
	x_2 Морально-психологічний клімат в колективі	$U(x_2)=[1...5]$ (балів)	Сприятливий, нейтральний, несприятливий
	x_3 Системи розвитку і навчання	$U(x_3)=[1...5]$ (балів)	Традиційна, інноваційна, відсутня
	x_4 Особисті та професійні якості працівників	$U(x_4)=[1...5]$ (балів)	Відповідають/ не відповідають займаній посаді
	x_5 Система мотивації	$U(x_5)=[1...5]$ (балів)	Ефективна, неефективна
	x_6 Готовність до інновацій	$U(x_6)=[1...5]$ (балів)	Висока, середня, низька

Продовження табл. 3.5

Параметр	Позначення та назва змінної	Універсальна множина	Лінгвістичні терми для оцінки
Внутрішні фактори	y1 Фінансово-економічний стан	$U(y1=[1...5])$ (балів)	Прибутковий, збитковий, на межі банкрутства
	y2 Умови праці	$U(y2=[1...5])$ (балів)	Дуже високі, відповідають стандартам, не відповідають стандартам
	y3 Корпоративна культура	$U(y3=[1...5])$ (балів)	Реальна, існує лише «на папері»
	y4 Соціальна інфраструктура	$U(y4=[1...5])$ (балів)	Дуже розвинена, розвинена, нерозвинена
	y5 Ступінь механізації праці	$U(y5=[1...5])$ (балів)	Висока, середня, низька
Зовнішні фактори	z1 Рівень та якість освіти	$U(z1=[1...5])$ (балів)	Високий, середній, низький
	z2 Ситуація на ринку праці	$U(z2=[1...5])$ (балів)	Є багато/середня кількість/недостатньо потенційних працівників
	z3 Кадрова політика інших підприємств	$U(z3=[1...5])$ (балів)	Краща за існуючу на підприємстві, така сама, гірша

Нами пропонується процес прийняття рішень в системі управління мотиваційним потенціалом персоналу за допомогою теорії нечіткої логіки приймати в системі нечіткого логічного висновку – апроксимації залежності $F(f)=f(x_1, x_2, y_1, z_1 \dots z_n)$ за допомогою нечітких правил та нечітких логічних операцій доповнення, об'єднання, перетину та імплікації.

З цією метою комплексну лінгвістичну змінну, яка описує ефективність управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства $F(f)$ можна представити у вигляді функції від складових:

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

де X – лінгвістична змінна, що описує вплив факторів системи управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства;

Y – лінгвістична змінна, що описує вплив внутрішніх факторів на управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства;

Z – лінгвістична змінна, що описує вплив зовнішніх факторів на управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства.

Водночас, лінгвістичну змінну, яка описує вплив факторів системи управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства можна представити у вигляді залежності:

$$X = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6) \quad (3.2)$$

де x_1 – лінгвістична змінна «система підбору персоналу»;

x_2 – лінгвістична змінна «морально-психологічний клімат в колективі»;

x_3 – лінгвістична змінна «системи розвитку і навчання»;

x_4 – лінгвістична змінна «особисті та професійні якості працівників»;

x_5 – лінгвістична змінна «система мотивації»;

x_6 – лінгвістична змінна «готовність до інновацій».

Водночас лінгвістичну змінну, яка характеризує вплив на процес управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства внутрішніх факторів, представлено у вигляді залежності:

$$Y = f(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5) \quad (3.3)$$

де y_1 – лінгвістична змінна «фінансово-економічний стан»;

y_2 – лінгвістична змінна «умови праці»;

y_3 – лінгвістична змінна «корпоративна культура»;

y_4 – лінгвістична змінна «соціальна інфраструктура»;

y_5 – лінгвістична змінна «ступінь механізації праці».

Водночас, лінгвістичну змінну, що описує вплив зовнішніх факторів на процес управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства можна представити у вигляді залежності:

$$Z = f(Z_1, Z_2, Z_3) \quad (3.4)$$

де z_1 – лінгвістична змінна «рівень та якість освіти»;

z_2 – лінгвістична змінна «ситуація на ринку праці»;

z_3 – лінгвістична змінна «кадрова політика інших підприємств».

Ми пропонуємо будувати математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень на базі теорії нечіткої логіки на основі сформованих факторів (лінгвістичних змінних) за формою функцій належності прийнято гаусову, яка є найбільш гнучкою, універсальною і дозволяє описувати ступінь належності більшості процесів, що розглядаються [63].

Додатковим напрямом посилення мотиваційного потенціалу персоналу досліджуваного підприємства є розвиток лояльності його працівників. Варто відмітити, що вона з'являється тоді, коли загально організаційні цілі та інтереси стають першочерговими, коли згуртованість співробітників перетворює їх на колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект інтегрованості персоналу в процес роботи. Водночас, лояльність конкретного співробітника частково може базуватися на його особистісних мотивах, бажанні кар'єрного успіху, відданості справі тощо. Зазвичай, лояльність співробітників підприємства пов'язують з емоційним станом прив'язаності персоналу до організації та прагненні відчуття залучення до її складу. Відповідно, формування лояльності персоналу охоплює комплексний підхід до виявлення проблем, які турбують, як весь штат працівників, так і окремих співробітників.

На нашу думку, сукупність проблемних питань, які характерні ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» можна узагальнити у вигляді табл. 3.6

Для більш наочного оцінювання існуючого рівня лояльності персоналу ПрАТ «ВОЖК» та, відповідно, діагностування «зон ризику» персоналу нами проведено SWOT-аналіз, результати якого представлено на рис. 3.5

Таблиця 3.6 – Етапи формування лояльності персоналу характерні
ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

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

Сформовано автором на основі [60]

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <p>Загальні умови праці Умови на робочому місці Можливість формувати довгострокові стосунки з колегами Можливість самовдосконалення та розвитку</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <p>Задоволення заробітною платою Визнання досягнень та успіхів Можливість керувати іншими Усвідомлення суспільної користі від своєї роботи</p>
<p style="text-align: center;">Можливості</p> <p>Покращення системи винагород, пільг і надбавок Можливість ставити для себе складні професійні цілі та їх досягати Можливість росту до керівних посад Залучення працівників до праці, до цінностей підприємства</p>	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <p>Плинність кадрів через незадоволення потреб Відсутність лояльності Незалученість працівників до загальної мети Неготовність працівників до інновацій та змін</p>

Рисунок 3.5 - SWOT- аналіз лояльності персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Узагальнення запропонованих заходів дозволяє сформуванню програму посилення мотиваційного потенціалу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», яку наведено у табл 3.7

Розроблені рекомендації щодо впровадження заходів посилення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» зведено до табл. 3.8.

За останніми даними фінансової звітності (додаток В) у 2020 році витрати на персонал становили 139864 тис. грн. Розрахункове зростання витрат на персонал, враховуючи запропоновані заходи, прогнозується на рівні 17511 тис. грн. до тис. грн. В результаті впровадження мотиваційних заходів можна спрогнозувати результати діяльності на 2023 рік (табл. 3.9)

Таблиця 3.7 – Запропонована програма посилення мотиваційного потенціалу персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

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

Сформовано автором

Таблиця 3.8 – Заходи щодо впровадження заходів посилення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

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

Таблиця 3.9– Рекомендовані зміни в господарській діяльності та ефект від впровадження заходів щодо посилення мотиваційного потенціалу персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Показник	Фактичні показники на 2020 р.	Планові показники на 2023 р.	Зміна
Обсяг реалізації, тис. грн	1 722 103	1 980 418	збільшити на 15%
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	1 915 837	2 203 213	збільшити на 15%
Витрати на впровадження пропонованих заходів, тис. грн	-	17511	Збільшити на 17511 тис. грн.
Чисельність працівників, осіб	794	794	без змін
Витрати на персонал	139864	157375	збільшити 17511 тис. грн
Середньомісячна зарплата, грн	12 704	13 339	збільшити на 5%
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2113,82	2494,23	Зростає на 18%
Ефективність витрат на персонал	13,69	13,99	Зростає на 2,19% (0,3 грн)

Сформовано автором

Як видно з табл. 3.9. збільшенні витрат на мотиваційні заходи зумовить суттєве зростання підвищення продуктивності праці та ефективності витрат на персонал в цілому. Також, після впровадження наведених заходів доречним є проведення повторного опитування щодо оцінювання рівня задоволення роботою працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Висновки до третього розділу

У третьому розділі обґрунтовано необхідність розробки мотиваційної стратегії, яка є надважливою умовою прогресивному розвитку підприємства в цілому та мотиваційного потенціалу його персоналу зокрема. Нами обґрунтовано, що мотиваційна стратегія будується на об'єктивній залежності

рівня винагород працівників та їх внеску у зростання ефективності господарської діяльності підприємства, яка повинна включати комплекс мотиваційних заходів, у т.ч. матеріальної і нематеріальної природи.

Також доведено, що стратегічний підхід до посилення мотиваційного потенціалу сприятиме налагодженню відносин у колективі підприємства, підвищенню зацікавленості працівників у своїй роботі, підвищенню якості виконання працівниками функціональних обов'язків, що водночас, забезпечить зростання прибутку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та посиленню конкурентних переваг тощо .

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

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

Також запропоновано математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень на базі теорії нечіткої логіки на основі сформованих факторів (лінгвістичних змінних) за формою функцій належності прийнято гаусову, яка є найбільш гнучкою, універсальною і дозволяє описувати ступінь належності більшості процесів, що розглядаються.

З метою посилення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства запропоновано застосувати методи матеріальної і нематеріальної мотивації. Серед основних заходів визначено удосконалення преміальної системи, яка прив'язана до кількісних і якісних показників виробництва, мотиваційного соціального пакету, трудової адаптації працівників, заходи підтримки корпоративної культури та лояльності працівників, що забезпечить зростання показника ефективності витрат на персонал з 13,69 до 13,99, тобто на 2,19%.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання магістерської кваліфікаційної роботи нами сформовано такі висновки:

1. Дослідження поняття мотиваційного потенціалу та його ролі в управлінні персоналом підприємства дозволило визначити, що в цілому мотивація як елемент управління перебуває під дією факторів впливу середовища функціонування, перелік, характер та інтенсивність впливу яких визначають умови трудової діяльності. Проведений аналіз сутності мотиваційного потенціалу в системі управління персоналом підприємства підтвердив його важливу роль, яка визначається мотивами, потребами та здатністю персоналу досягати визначеної мети. Також в роботі обґрунтовано, що комплексний управлінський інструментарій мотиваційного впливу організації на персонал з метою активізації його мотиваційного потенціалу має будуватись за трьома принципами: системності, результативності та об'єктивності, що забезпечить вирішення таких практичних завдань: виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на потреби і поведінку працівників підприємства; діагностика і постійний моніторинг причин, які гальмують розвиток мотиваційного потенціалу працівників підприємства з метою зменшення їх впливу або повної нейтралізації; забезпечення розвитку мотиваційного потенціалу на основі оптимізації розмірів заробітної плати і продуктивності праці працівників.

2. Проведене дослідження сутності та особливостей мотиваційного потенціалу персоналу промислових підприємств підтвердило, що мотивування працівників є процесом реалізації причинно-наслідкових зв'язків між актуалізованими потребами суб'єкта та конкретними діями, здійснюється в напрямі задоволення цих потреб. В результаті дослідження нами виділено три етапи процесу мотивації: визначення засобів задоволення найбільш активних потреб, формування мети діяльності; активізація потреб у зв'язку із змінами їх структури, пріоритетності, появи нових потреб; вибір шляхів

реалізації мети діяльності. З метою виявлення особливостей процесу мотивації персоналу вітчизняних підприємств різних галузей було проведено аналіз механізму стимулювання підприємств різних галузей, зокрема промислових, металургійних, машинобудівних та вугледобувних. На основі чого узагальнено, що механізми мотивації працівників промислових підприємств побудовані на застосування на рівні окремої галузі комплексних методів мотивування працівників, зокрема матеріального, морального та соціального спрямування. Водночас, на рівні окремої організації в якості основного механізму мотивації персоналу використовується встановлення взаємозалежності між цілями підприємства, цілями його окремих структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства та тісного взаємозв'язку розміру винагороди персоналу підприємства від продуктивності та результативності їх праці.

3. Вивчення методичних засад оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства вказало на відсутність цілісного підходу до оцінювання рівня мотиваційного потенціалу працівників та підтвердило актуальність необхідності обґрунтування методичного підходу оцінювання на основі складових мотиваційного потенціалу, зокрема задоволеності роботою та силі мотивації. В роботі обґрунтовано, що дієве методичне забезпечення повинно забезпечувати уточнення цілей мотивування працівників організації; забезпечення цілісного та комплексного аналізування факторів мотивації персоналу; постійний моніторинг та діагностування персоналу організації як об'єкта мотиваційного потенціалу; а також забезпечення довгострокового розвитку мотиваційного потенціалу підприємства за рахунок його удосконалення. Нами визначено основні показники використання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства у розрізі його складових та запропоновано таку послідовність оцінювання мотиваційного потенціалу працівників підприємства:

- обґрунтування вибору показників для оцінювання мотиваційного потенціалу та процедури їх кількісної оціни;

- визначення значимості обраних показників та їх кількісне оцінювання;
- формування матриці мотиваційного потенціалу працівників з метою їх групування за відмінностями методів мотиваційного впливу;
- визначення напряму впливу на мотиваційний потенціал працівників залежно від рівня його складових та ціннісної орієнтації працівників.

Проведений аналіз робіт присвячених сутності даної категорії дозволив висунути в якості таких показників задоволеність роботою, силу мотивації та ціннісні орієнтації. Для виконання другого етапу оцінювання мотиваційного потенціалу було визначено значимість кожного показника і надано йому кількісну оцінку. Узагальнену оцінку задоволеністю роботою кожного працівника запропоновано визначати як сума зважених оцінок за всіма обраними показниками, зокрема: складність роботи, системність роботи, важливість роботи, автономність роботи та комплексність роботи

4. Аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку олійно-жирової галузі в Україні виявило, що харчова промисловість посідає одне із пріоритетних місць серед галузей вітчизняної промисловості, що зумовлено тим фактом, що від її рівня функціонування, стабільності і розвитку залежить стан економіки та безпеки держави, рівень життя населення, особливо у реаліях воєнного стану. Відзначено, що актуальними наслідками агресії Росії, зокрема скорочення врожаю олійних у 2022 році, є необхідність введення адміністративних дій, наприклад збільшення мита на експорт насіння соняшнику з 3,5% до 10% з метою зростання обсягів його переробки усередині країни в більш прибуткову олію, стимулювання в Україні глибокої переробку соняшникової олії, що включає її очищення та фасування перед продажем за кордон. Станом на 2021 рік в Україні постійно працювали 64 переробні підприємства та 48 олійно-екстракційних заводи, які експортували олійно-жирову продукції в понад 120 країн світу та забезпечували 350 млн доларів інвестицій в дану галузь.

Серед основних проблем олійно-жирової галузі виділено: низьку товарну диверсифікованість експорту олійно-жирової галузі, в якому

переважає нерафінована соняшникова олія та шроти; нестабільність конкурентних позицій олійно-жирової продукції українського походження на зовнішніх ринках; переважно екстенсивний спосіб виробництва насіння соняшнику; незадовільний рівень інвестування в модернізацію та техніко-технологічне оновлення експортоорієнтованих олійно-добувних виробництв галузі призводить до втрати олії, яка залишається у відходах виробництва, та стає одним із факторів підвищення собівартості виробництва олійно-жирової продукції.

Незважаючи на перевищення потужностей галузі на потребами внутрішнього ринку ексалація Росії наносить значні збитки даній галузі. Сучасна ситуація на олійному ринку ще не критична, але зростання логістичних витрат робить переробку олійних в Україні нерентабельною. Також загрозливим для галузі є факт, що з березні 2022 року вся переробка олійних в Україні тимчасово припинилась. Наразі вона тільки поступово відновлюється, що дає змогу перероблювати 10-15 тис. тонн сировини на добу проти 50-70 тис. тонн довоєнних об'ємів. Зрозуміло, що частка сировинної бази знаходиться у зоні бойових дій та на окупованих територіях, але є й інші чинники зменшення виробництва, зокрема те, що в Європі олія у тій кількості, в якій її виробляє Україна, не потрібна, а постачати до наших потенційних ринків по олії (Індія, Китай) є не рентабельним сьогодні, а по декуди і не можливим зовсім.

5. Проведений аналіз фінансово-економічного стану і результатів господарювання ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр. має такі результати. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» (скорочена назва – ПрАТ «Вінницький ОЖК» або ПрАТ «ВОЖК») було зареєстровано у 1996 року. Виробничі приміщення ПрАТ «Вінницький ОЖК» розміщені на ділянці, що займає площу 20,8 гектари та розташовані за адресою 21034, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Немирівське шосе, 26. Величина статутного капіталу ПрАТ «Вінницький ОЖК» складає 78098500,00 грн.

Для проведення аналізу нами буде використано дані фінансової звітності за 2018-2020 роки, через введення в Україні воєнного стану, який змінив строки подання платником податків фінансової звітності за 2021 рік, яка підлягає оприлюдненню разом з аудиторським звітом з огляду на відсутність можливості подати таку звітність у встановлені терміни .

Основним видом діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» є «Виробництво олії та тваринних жирів». До початку воєнного стану в Україні підприємство активно провадило зовнішньоекономічну діяльність: воно спеціалізувалось на переробці соняшнику та сої, займалось виробництвом рослинних олій, жирів та майонезів, з яких майже 82% експортувало до країн Європи, Китаю, Індії та Туреччини .

ПрАТ «ВОЖК» має організаційну структуру управління лінійно-функціонального типу, для якої характерним є те, що вся повнота влади лежить на лінійному керівнику, який очолює конкретний колектив, водночас при вирішенні певних питань та прийнятті управлінських рішень, планів, програм тощо лінійному керівнику допомагає спеціально створений апарат, що складається з функціональних підрозділів, які очолюють фахівці конкретного напрямку роботи.

Аналіз фінансових показників виявив, що фінансові результати від основної операційної діяльності, від звичайної діяльності до оподаткування та фінансовий результат від господарської діяльності в 2020 році значно покращились, хоча в 2019 році демонстрували динаміку скорочення. Зокрема, фінансовий результат від основної операційної діяльності збільшився на 169,77%, що є позитивним явищем. Також спостерігаємо помірне зниження вартості активів підприємства: у 2019 році вона знизилась на 7,03%, а в 2020 – на 3,65%. Також слід звернути увагу на негативні значення показників реалізації. Показник рентабельності реалізації у 2018 році склав 3,82 % чистого збитку, а в 2019 році – вже 4,46 грн% чистого збитку, тобто вона знизилась на 16,84%. Негативна тенденція спостерігається і у 2020 році: в кожній гривні від

продажу було 5,22 грн чистого збитку, даний показник знизився на 14,687% порівняно з 2019 р. Аналіз підтверджує, що переважна більшість показників рентабельності свідчать про неефективність господарської діяльності підприємства, хоча в 2020 році деякі показники мають тенденцію до покращення. Ця ситуація може бути пояснена значним зниженням фінансового результату та чистого прибутку.

6. Проведений аналіз мотиваційного потенціалу персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» вказав, що кадрова політика полягає в досягненні стратегічних цілей та місії підприємства, тому вона орієнтована на високі результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. Адміністрація досліджуваного підприємства визнає важливість персоналу та його вирішальне значення серед ресурсів господарської діяльності, ефективність якої на пряму залежить від ефективності праці працівників, їхньої вмотивованості та загальної системи управління персоналом. ПрАТ «ВОЖК» планомірно та виважено підходить до менеджмент персоналу, створює комфортні умови праці та дієвий мотиваційний механізм, який постійно вдосконалює.

Проте, середньоспискова чисельність працівників щороку скорочується. Так у 2019 році вона скоротилась порівняно з попереднім періодом на 36 осіб або 4,09%, а у 2020 році відповідно на 52 особу або 6,04%. Водночас спостерігаємо зростання фонду оплати праці у 2019 році на 2101,9 тис. грн або 21,42% та у 2020 році на 228,4 тис. грн або 6,62, що вказує на зростання середньої заробітної плати працівників. Також заслуговує на особливу увагу негативна тенденція зростання коефіцієнту плинності кадрів. Так у 2019 році, він зріс на 4,26 пункти або 168,1%, а у 2020 році – на 2,16 пункти або 50,18%, що однозначно вказує на незадоволеність роботою працівників. Це свідчить про незадоволення працівників.

Проведений аналіз показника ефективності витрат на персонал, кількісне значення якої визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на персонал вказує на негативну тенденцію: у 2019

році спостерігається зменшення ефективності витрат на персонал порівняно з 2018 роком, адже у базовому році він склав 20,13 грн, у 2019 році - він знизився до 11,71 грн., а у 2020 – трохи зріс, але не повернувся до початкового значення – він склав лише 13,69 грн.

Відповідно описаної у підрозділі 1.3 методики були обчислені мотиваційні потенціали опитаних працівників. Мотиваційний потенціал підприємства складає 7,51. Подальший аналіз виявив, що немає жодного фактора, рівень задоволення яким переважав би ступінь його значущості для працівників. Це свідчить про наявність резервів посилення мотиваційного потенціалу підприємства. і за рахунок ефективності і продуктивності праці. За результатами проведеного опитування в якості найбільш значущого фактора мотивації для працівників ПрАТ «ВОЖК» виділено матеріальні винагороди, що підтверджує їх прагматичну ціннісну орієнтацію.

7. Пошук напрямів підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємств олійно-жирової галузі дозволив удосконалити структурно-компонентну модель механізму мотивації, яка на відміну від існуючих структурно-компонентних моделей мотивації через потреби виокремлює 2 взаємозалежні складові: ведучий компонент – стимули (наявні в підприємства фактори впливу на працівника (фактори мотивації ФМ)); 2) відомі компоненти – інтереси, мотиви, компетенції (елементи, що перебувають під впливом факторів мотивації). В роботі нами узагальнено типологію предметів мотиваційного впливу підприємства олійно-жирової галузі та відзначено, що керівникам цих підприємств варто при формуванні ієрархії методів стимулювання враховувати багато факторів, зокрема стадію життя підприємства, традиції колективу, стратегію подальшого розвитку підприємства, спрямованість корпоративної культури, характер кадрової політики і т.д.

8. Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» було проведено за такими напрямками: удосконалення преміальної системи, яка прив'язана до

кількісних і якісних показників виробництва, удосконалення мотиваційного соціального пакету, формування механізму трудової адаптації працівників, розробки заходів підтримки корпоративної культури та лояльності працівників, що сумарно повинно забезпечити зростання показника ефективності витрат на персонал з 13,69 до 13,99, тобто на 2,19%. Також нами запропоновано математичну модель інтелектуальної підтримки прийняття рішень на базі теорії нечіткої логіки на основі сформованих факторів (лінгвістичних змінних) за формою функцій належності прийнято гаусову, яка є найбільш гнучкою, універсальною і дозволяє описувати ступінь належності більшості процесів, що розглядаються.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук А. В., Сметанюк О. А. Методичні засади оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. *Матеріали Молодіжної науково-практичної інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*. Вінниця, 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/11197/9687>
2. Бондарчук А. В., Сметанюк О. А. Теоретичні засади проектного аналізу та оцінки ефективності проектів. *Матеріали I Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2021)*. Вінниця, 2021. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/1/vntu_2021_netpub.pdf
3. Бондарчук А. В., Сметанюк О. А. Використання блокчейну та смарт-контракту в зовнішньоекономічній діяльності компаній. *Матеріали LI Науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ НТКП ВНТУ (2022)*. Вінниця, 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/15271/12866>
4. Бондарчук А. В., Ратушняк О. Г. Використання SMART технологій при постановці цілей в управлінні підприємством. *Матеріали I Науково-технічна конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (2021). Факультет менеджменту та інформаційної безпеки*. Вінниця, 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/33918>
5. Бондарчук А. В., Карачина Н. П. Злиття і поглинання – форма корпоративної стратегії виходу на зовнішній ринок. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (2022)»,* Вінниця, 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/view/14476>

6. Бондарчук А. В., Сметанюк О. А. Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 105-111. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.105
7. Рудніченко Є. М. , Рудніченко М.М. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 4. С. 281 – 283.
8. Стахів О. В. Оцінка мотивації праці персоналу (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України. К., 2010. 17 с.
9. Горбань В. Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств- суб'єктів господарської діяльності Львівської області *Наука й економіка*. 2012. № 2 (26). С. 151 – 159.
10. Васильчик С. В. , Магомедрасупова Д. Г. Мотивація персоналу в системі безпеки підприємницької діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.17. С. 155 – 159.
11. Кучер Л. Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львівської комерційної академії. Львів, 2010 . 19 с.
12. Лукьянова Н. А. Мотивационный менеджмент: учеб. пособ. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 106 с.
13. Шадрина Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология. URL : http://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/7.pdf. (дата звернення 8.11.2022)
14. Вантух В. Мотиваційний механізм підприємництва АПК в ринковій економіці. *Вісник Львів. ун-ту . Серія економічна*. 2008. Вип. 40. С. 56 – 60.

15. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М. : ГроссМедиа, 2005. 224 с.
16. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 . Хмельницький : Б.В., 2005 . 21 с..
17. Управление мотивацией : учеб. пособ. / пер. с англ, под ред. проф. Е. А. Климова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с
18. Скурська В.А. Дослідження мотиваційної термінології . *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 1 (17). С. 111-116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html> (дата звернення 8.11.2022)
19. Булеєв І.П. Рєвва А.М., Атаманчук Г.С. Мотиваційний потенціал власності та його використання на підприємствах. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 27-30.
20. Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. К. : Техніка, 2000. 152 с.
21. Кузьмін О.Є., Горбань В.Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 8(122). С. 202-212
22. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин . *Менеджер : Вісник Донецького держ. ун-ту управління*. Донецьк. 2008. № 4(46). С. 171-179.
23. Стахів О. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства, його моніторинг і застосування в контексті реалізації вимог стандарту ISO 9001. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 8. С. 42-50.
24. Червінська Л.П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті : [монографія] К. : Правда Ярославичів, 1998. 254 с.
25. Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2002. Вип. 457. С. 122–128.

26. Щукін І. О., Морщенок Т.С. Формування системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2005. № 1. С. 116–120.
27. Живко З. Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах. *Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка*. 2010. № 1. С. 86–91.
28. Алексеева Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. *Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Вип. 3. С. 174–178.
29. Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. Луцьк, 2011. Вип. 8 (29), Ч. 4. С. 366–371.
30. Климчук А.О Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №2
31. Вергун А. М., Жук Т.В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.- практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ)*. К.: КНУТД, 2017. С. 200–207
32. Перерва П. Г., Гуцан О.М. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства. *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2014. Вип. 11. С. 233–244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2014_11_26 (дата звернення 8.11.2022)
33. Величко Я.И. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия. *Экономика транспортного комплекса*. 2018. №31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-motivatsionnogo-potentsiala-rabotnikov-predpriyatiya> (дата звернення 8.11.2022)
34. Федотова І. В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 23–36. URL:

- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_4 (дата звернення 18.11.2022)
35. Грідін, О., Заїка, С., & Заїка, О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. № 42 (2022). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649> (дата звернення: 28.11.2022).
36. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://www.elitarium.ru/trud-stimulirovanie-motivacija-zarabotnaja-plata-premija-stazh-rabota-kvalifikacija-rezultativnost/> (дата звернення: 28.11.2022).
37. Представники олійно-жирової галузі України просять збільшити мито на експорт соняшника майже втричі (landlord.ua) URL: <https://landlord.ua/news/predstavnyky-oliino-zhyrovoi-haluzi-ukrainy-prosijat-zbilshyty-myto-na-eksport-soniashnyka-maizhe-vtrychi/>. (дата звернення 20.11.2022)
38. Олійний ринок в Україні — як його повільно вбиває війна — Elevatorist.com <https://elevatorist.com/blog/read/800-fatalni-tsini-ta-vidsutnist-mojlivostey--yak-po-oliynomu-rinku-ukrayini-bye-viyna> (дата звернення 20.11.2022)
39. Welcome to GrainCorp Oilseeds. URL: <https://oilseeds.graincorp.com.au/> (дата звернення: 01.12.2022)
40. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Економічна наука*. 2013. №22. С. 93-97.
41. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/10770/1/50.pdf> (дата звернення: 01.11.2022).
42. Панкова В. Д. Стан та перспективи розвитку олійно-жирової галузі в Україні. *Матеріали науково-технічної конференції «Молодь в науці:*

- дослідження, проблеми, перспективи», Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/view/10886> (дата звернення: 02.11.2022).
43. Прохорчук І. Олійно-жирова галузь 2020: тенденції, прогнози, перспективи. 2019. URL: <https://www.growhow.in.ua/oliyno-zhyrova-haluz-2020-tendentsii-prohnozy-perspektyvy/>. (дата звернення: 02.11.2022).
44. Рейтинги виробників олії у вересні-січні 2020/21 МР. Асоціація Укроліяпром. 2020. URL: <https://ukroilprom.org.ua/news/reytyngy-vyrobnykiv-oliy-u-veresni-sichni-202021-mr-251/> (дата звернення: 02.11.2022).
45. Особливості подання декларації з податку на прибуток та фінзвітності у воєнний час: Інформлист №3/2022 | Блог бухгалтера від М.Е.Дос (medoc.ua) <https://medoc.ua/blog/osoblivosti-podannja-deklaraci-z-podatku-na-pributok-ta-finzvitnosti-u-vonnij-chas-informlist-32022>
46. Вінницький олійножировий комбінат. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00373758/ (дата звернення: 02.11.2022).
47. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/00373758/> (дата звернення: 02.11.2022).
48. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат». URL: <http://vmzhk.vioil.com/>. (дата звернення: 02.11.2022).
49. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
50. ПГ ViOil — один з найпотужніших виробників рослинних олій в Україні. URL: <https://vioil.com/#aboutus> (дата звернення: 20.11.2022).
51. 4 ефективні способи підвищити залученість співробітників у роботу компанії. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2721/> (дата звернення: 21.11.2022).
52. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (дата звернення: 21.11.2022).

53. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №6. С. 12-15
54. I. Yepifanova, V. Dzhezhdzula, V. Pankova Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Economics and organization of management*. 2021. № 3(43). P. 82-89.
55. Кравченко О. О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. №2 (30). С. 170-176.
56. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 2.12.2022).
57. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2004. 287 с.
58. Сивицька І. Г. , Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом . *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11(дата звернення: 1.12.2022).
59. Панкова В. Д., Єпіфанова І. Ю. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147> (дата звернення: 29.11.2022).
60. 4 ефективні способи підвищити залученість співробітників у роботу компанії. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2721/> (дата звернення: 21.11.2022).
61. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6, Том 3. С. 205-208.

Додаток А
(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: «Управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олійно-жирової галузі (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»)»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ

(кафедра, факультет)


Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 85,2% Схожість 14,8%

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.

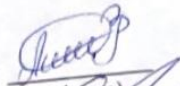
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

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

Автор роботи


(підпис)

Бондарчук А.В.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


Сметанюк О.А.
(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

" 16 " вересня 2022 р.

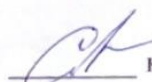
ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання НДРС

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА « ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ
КОМБІНАТ»

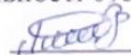
08-38. МКР.001.00.000ПЗ

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи:

 к.е.н., доц. Сметанюк О.А.

Виконавець: ст. гр. МЗД-21м

Спеціальності 073 – «Менеджмент»

 Бондарчук А.В.

Вінниця ВНТУ 2022

1 Підстава для виконання роботи

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «14» вересня 2022 р № 203. Дата початку роботи – 16.09.2022р. Дата закінчення роботи – 12.12.2022 р.

2 Мета і призначення науково-дослідної роботи

Мета роботи – обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління мотиваційним потенціалом підприємства олійно-жирової галузі (на прикладі приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»)

Для виконання НДР необхідно розв'язати такі задачі

- дослідити поняття мотиваційного потенціалу та його роль в управлінні персоналом підприємства;
- вивчити сутність та особливості мотиваційного потенціалу персоналу промислових підприємств;
- визначити методичні засади оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства;
- провести аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку олійно-жирової галузі в Україні;
- надати загальну характеристику та оцінку фінансово-економічного стану і результатів господарювання ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.
- проаналізувати ефективність системи мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»
- виявити напрямки підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» ;
- обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

В умовах економічної нестабільності, проникнення на вітчизняні ринки зарубіжних товаровиробників, оснащених передовими технологіями, проблеми вітчизняних промислових підприємств, які перебувають і без того у скрутному становищі, мають бути цілком визначені з метою їх подальшого вирішення. Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства з метою забезпечення його довгострокового економічного зростання є ефективне використання та безперервне нарощування мотиваційного потенціалу персоналу на промисловому підприємстві. Вирішення проблем підвищення

ефективності діяльності підприємства з подальшим збереженням його конкурентоспроможності можливо лише за рахунок комплексу заходів, спрямованих на підвищення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства як в масштабах галузі, так і держави в цілому. У зв'язку з цим, в коло найбільш значимих і пріоритетних завдань входять проблеми аналізу та оцінки мотиваційного потенціалу персоналу на основі уточнення змісту та економічної сутності самого поняття «мотиваційний потенціал персоналу підприємства», а також формування адекватних сучасним умовам напрямів його підвищення, що, у свою чергу, забезпечить перехід до комплексних, якісних змін.

3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи

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

4 Джерела розробки

1. ПГ ViOil — один з найпотужніших виробників рослинних олій в Україні. URL: <https://vioil.com/#aboutus> (дата звернення: 12.09.2022).
2. 4 ефективні способи підвищити залученість співробітників у роботу компанії. URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2721/> (дата звернення: 12.09.2022).
3. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна Економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8103> (Дата звернення: 12.09.2022)
4. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна Економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення: 12.09.2022).
5. 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.
6. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна Економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 12.09.2022).
7. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Мотивація як головна функція сучасної теорії

та практики менеджменту. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/32.html (Дата звернення: 12.09.2022)

8. Welcome to GrainCorp Oilseeds. URL: <https://oilseeds.graincorp.com.au/> (дата звернення: 12.09.2022)
9. I. Yepifanova, V. Dzhedzhula, V. Pankova Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Economics and organization of management*. 2021. № 3(43). P. 82-89.

5 Виконавець НДР

Головний виконавець НДР – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

Виконавець НДР – Бондарчук Аліна Віталіївна

6 Вимоги до виконання НДР

В процесі виконання науково-дослідної роботи потрібно визначити напрямки покращення системи управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олійно-жирової галузі ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»), використовуючи методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років; групування – для оцінювання показників управління персоналом підприємства; монографічний – для детального вивчення теорії і практики управління станом підприємства, моделювання – для вивчення особливостей впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на стан підприємства.

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.	Вересень поточного навчального року

2	Теоретичне дослідження	Теоретично-методичні аспекти корпоративної політики в системі забезпечення ефективності управління персоналом підприємства	Вересень – жовтень поточного навчального року
3	Аналітична частина дослідження	Аналізування ефективності управління персоналом агропромислової компанії ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Жовтень поточного навчального року
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	Заходи підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Вінницька птахофабрика» шляхом удосконалення його корпоративної політики	Листопад поточного навчального року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Грудень 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 грудня поточного навчального року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР.	Грудень поточного навчального року

8 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат») з метою підвищення ефективності його діяльності.

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

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія.

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 олійножировий комбінат»

за 2018-2020 роки

			КОДИ
		Дата	01.01.2019
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРПОУ	00373758
Територія	Вінницька область, Вінниця	за КОАТУУ	0510100000
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво олії та тваринних жирів	за КВЕД	10.41

Середня кількість працівників: 881

Адреса, телефон: 21034 місто Вінниця, вул. Немирівське шосе, будинок 26, (0432) 27-46-26

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	45
первісна вартість	1001	10	57
накопичена амортизація	1002	(10)	(12)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72 790	22 824
Основні засоби	1010	3 712 750	3 661 044
первісна вартість	1011	3 942 916	4 043 893
знос	1012	(230 166)	(382 849)
Інвестиційна нерухомість	1015	51 874	52 035
первісна вартість	1016	51 874	52 035
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10	8
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	3 837 424	3 735 956
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	518 420	159 290
Виробничі запаси	1101	234 602	123 675
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	279 964	25 945
Товари	1104	3 854	9 670
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	420	420
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74 777	197 737
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	373 561	185 101
з бюджетом	1135	88 987	43 447
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 511	1 511
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	819	512
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 414	50 105
Готівка	1166	27	15
Рахунки в банках	1167	23 387	50 090
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 473	557
Усього за розділом II	1195	1 083 871	637 169
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	78 099
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 741 251	2 730 629
Додатковий капітал	1410	20	1
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	432	432
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-93 417	-178 588
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2 726 385	2 630 573
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	534 092	515 920
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	7 581	6 534
Інші довгострокові зобов'язання	1515	264 672	330 458
Довгострокові забезпечення	1520	6 993	8 916
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	6 993	8 916
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	813 338	861 828
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	75 731	103 862
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	239 509	102 537
розрахунками з бюджетом	1620	1 003	1 667
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	704	1 248
розрахунками з оплати праці	1630	2 921	5 234
одержаними авансами	1635	542 055	285 943
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	519 649	380 233
Усього за розділом III	1695	1 381 572	880 724
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	4 921 295	4 373 125

Примітки: -

Керівник

Чаленко Дмитро Андрійович

Головний бухгалтер

Зоря Ірина Олександрівна

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ
КОМБІНАТ"

Дата	КОДИ
	01.01.2019
	00373758

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

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	2 541 681	3 610 471
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 436 258)	(3 452 064)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	105 423	158 407
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	60 572	74 121
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(37 274)	(30 058)
Витрати на збут	2150	(78 239)	(126 127)
Інші операційні витрати	2180	(128 549)	(121 127)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(78 067)	(44 784)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	72 926	57 408

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(106 394)	(101 175)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(111 535)	(88 551)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14 451	15 884
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(97 084)	(72 667)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(1 721)	(88)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 721	88
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-95 363	-72 579

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 599 428	3 163 594
Витрати на оплату праці	2505	103 840	76 484
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 446	16 618
Амортизація	2515	155 579	150 531
Інші операційні витрати	2520	174 775	205 699
Разом	2550	2 056 068	3 612 926

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	312 394 000	312 394 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,310770	-0,232610
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000

Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00
--------------------------------	------	------	------

Примітки: -

Керівник Чаленко Дмитро Андрійович

Головний бухгалтер Зоря Ірина Олександрівна

			КОДИ
			Дата
			01.01.2020
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат"	за ЄДРПОУ	00373758
Територія	Вінницька область, Вінниця	за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво олії та тваринних жирів	за КВЕД	10.41

Середня кількість працівників: 845

Адреса, телефон: 21034 місто Вінниця, вулиця Немирівське шосе, будинок 26, 0432 27-46-26

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	45	21
первісна вартість	1001	57	57
накопичена амортизація	1002	(12)	(36)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 824	12 605
Основні засоби	1010	3 661 044	3 556 943
первісна вартість	1011	4 043 893	4 099 385
знос	1012	(382 849)	(542 442)
Інвестиційна нерухомість	1015	52 035	52 104
первісна вартість	1016	52 035	52 104
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	3 735 956	3 621 673
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	159 290	198 350
Виробничі запаси	1101	123 675	114 460
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	25 945	81 660
Товари	1104	9 670	2 230
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	420	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	197 737	58 260
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	185 101	11 286
з бюджетом	1135	43 447	23 417
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 511	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	511	109 152
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	50 105	43 393
Готівка	1166	15	16
Рахунки в банках	1167	50 090	43 377
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	557	125
Усього за розділом II	1195	637 169	443 983
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	4 373 125	4 065 656

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	78 099
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 730 629	2 730 292
Додатковий капітал	1410	1	1
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	432	432
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-178 588	-258 244
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)

Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2 630 573	2 550 580
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	515 920	498 567
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	6 534	4 781
Інші довгострокові зобов'язання	1515	330 458	0
Довгострокові забезпечення	1520	8 916	15 338
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	8 916	15 338
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	861 828	518 686
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	103 862	130 507
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	102 537	59 950
розрахунками з бюджетом	1620	1 667	1 856
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1 134
розрахунками зі страхування	1625	1 248	1 330
розрахунками з оплати праці	1630	5 234	5 496
одержаними авансами	1635	285 913	129 055
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	380 233	668 196
Усього за розділом III	1695	880 724	996 390
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	4 373 125	4 065 656

			КОДИ
		Дата	01.01.2020
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат"	за ЄДРПОУ	00373758

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

			Код за ДКУД	1801003
Статт я	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 762 329	2 541 681	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 690 515)	(2 436 258)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:				
прибуток	2090	71 814	105 423	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	50 429	60 572	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(45 107)	(37 274)	
Витрати на збут	2150	(79 808)	(78 239)	
Інші операційні витрати	2180	(116 938)	(128 549)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	0	0	
збиток	2195	(119 610)	(78 067)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	119 914	72 926	

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(89 738)	(106 394)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(89 434)	(11 535)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10 781	14 451
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(78 653)	(97 084)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(67)	(1 721)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	67	1 721
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-78 586	-95 363

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	910 665	1 599 428
Витрати на оплату праці	2505	123 615	103 840
Відрахування на соціальні заходи	2510	26 725	22 446
Амортизація	2515	159 708	155 579
Інші операційні витрати	2520	176 425	174 775
Разом	2550	1 397 138	2 056 068

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	312 394 000	312 394 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,251780	-0,310770
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

			КОДИ
			Дата
			01.01.2021
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат"	за ЄДРПОУ	00373758
Територія	Вінницька область, Вінниця	за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво олії та тваринних жирів	за КВЕД	10.41

Середня кількість працівників: 803

Адреса, телефон: 21034 місто Вінниця, вулиця Немирівське шосе, 26, 0432 27-46-26

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21	10
первісна вартість	1001	57	71
накопичена амортизація	1002	(36)	(51)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 605	12 358
Основні засоби	1010	3 556 943	3 447 243
первісна вартість	1011	4 099 385	4 150 480
знос	1012	(542 442)	(703 237)
Інвестиційна нерухомість	1015	52 104	52 104
первісна вартість	1016	52 104	52 104
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	13
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0

Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	3 621 673	3 511 728
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	198 350	241 887
Виробничі запаси	1101	114 460	70 252
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	81 660	134 410
Товари	1104	2 230	37 225
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	58 260	29 279
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	11 286	25 302
з бюджетом	1135	23 417	44 228
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	45
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109 152	55 601
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 393	7 315
Готівка	1166	16	14
Рахунки в банках	1167	43 377	7 301
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
Інші оборотні активи	1190	125	1 886
Усього за розділом II	1195	443 983	405 498
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	4 065 656	3 917 226

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	78 099
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 730 292	2 730 292
Додатковий капітал	1410	1	1
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	432	432
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	0

Неоплачений капітал	1425	(261 295)	(361 451)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2 547 529	2 447 373
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	498 567	481 598
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	4 781	131 821
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	503 348	613 419
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	130 507	37 149
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	59 950	36 701
розрахунками з бюджетом	1620	4 906	1 578
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 184	0
розрахунками зі страхування	1625	1 330	324
розрахунками з оплати праці	1630	5 496	4 352
одержаними авансами	1635	129 055	532 954
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	683 535	243 376
Усього за розділом III	1695	1 014 779	856 434
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	4 065 656	3 917 226

Керівник

Белінський Ярослав Петрович

Головний бухгалтер

Зоря Ірина Олександрівна

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат"	за ЄДРПОУ	00373758

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

			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	1 915 837	1 762 329	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 722 103)	(1 690 515)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий: прибуток	2090	193 734	71 814	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	66 122	50 429	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(41 308)	(45 107)	
Витрати на збут	2150	(92 894)	(79 808)	
Інші операційні витрати	2180	(106 082)	(116 938)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	

Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19 572	0
збиток	2195	(0)	(119 610)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	75 995	119 914
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(209 292)	(89 738)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(113 725)	(89 434)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 569	10 781
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(100 156)	(78 653)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(67)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	67
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-100 156	-78 586

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 410 706	910 665
Витрати на оплату праці	2505	114 957	123 615
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 907	26 725
Амортизація	2515	160 952	159 708
Інші операційні витрати	2520	169 029	176 425
Разом	2550	1 880 551	1 397 138

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	312 394 000	312 394 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,320610	-0,251780
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Додаток Г (обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА
УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ (НА ПРИКЛАДІ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

Мета і завдання роботи.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління мотиваційним потенціалом підприємства олійно-жирової галузі (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат»)



Завдання:

- дослідити поняття мотиваційного потенціалу та його роль в управлінні персоналом підприємства;
- вивчити сутність та особливості мотиваційного потенціалу персоналу промислових підприємств;
- визначити методичні засади оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства;
- провести аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку олійно-жирової галузі в Україні;
- надати загальну характеристику та оцінку фінансово-економічного стану і результатів господарювання ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.
- проаналізувати рівень мотиваційного потенціалу персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»
- виявити напрямки підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом персоналу промислових підприємств;
- обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».



Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олійно-жирової галузі.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади підвищення ефективності управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства олійно-жирової галузі на прикладі Приватного акціонерного товариства «Вінницький олійножировий комбінат».

Рисунок Г.1 - Мета, об'єкт та предмет магістерської кваліфікаційної роботи

У процесі дослідження отримані результати, які містять наукову новизну, а саме:

удосконалено:

– трактування сутності поняття *«мотиваційний потенціал персоналу підприємства»* як прихованого внутрішнього ресурсу підприємства, який ґрунтується на синергетичному взаємозв'язку потреб, мотивів, інтересів, компетенцій працівника та факторів мотивації менеджменту підприємства, що на відміну від існуючих визначень дозволяє встановити можливості впливу керівництва організації на активізацію виробничо-функціональних зусиль окремого працівника з метою досягнення інтересів і цілей підприємства через систему стимулів;

- *структурно-компонентну модель механізму мотивації на основі компонентного складу мотиваційного потенціалу*, яка на відміну від існуючих структурно-компонентних моделей мотивації через потреби виокремлює 2 взаємозалежні складові:

1) ведучий компонент – стимули (наявні в підприємства фактори впливу на працівника (фактори мотивації менеджменту підприємства));

2) відомі компоненти – інтереси, мотиви, компетенції (елементи, що перебувають під впливом факторів мотивації менеджменту підприємства).

дістали подальшого розвитку:

- систематизація підходів до визначення сутності поняття «мотиваційний потенціал підприємства» та «мотиваційна стратегія підприємства», що дозволило деталізувати напрями впливу на процеси формування і посилення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.

Рисунок Г.2 - Результати магістерської кваліфікаційної роботи, які містять наукову новизну

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.

Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», LI Науково-технічній конференції підрозділів ВНТУ НТКП, L Науково-технічна конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету. V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні»



Публікації результатів магістерської кваліфікаційної роботи .

Основні наукові положення, рекомендації та висновки опубліковано у 1-й науковій статті та 5 публікаціях у збірниках тез доповідей конференцій [1-6]:

1. Бондарчук А. В., Сметанюк О. А. Методичні засади оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. *Матеріали Молодіжної науково-практичної інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи.* Вінниця, 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/11197/9687>
2. Бондарчук А. В., Сметанюк О. А. Теоретичні засади проектного аналізу та оцінки ефективності проєктів. *Матеріали L Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2021).* Вінниця, 2021. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/public/files/1/vntu_2021_netpub.pdf
3. Бондарчук А. В., Сметанюк О. А. Використання блокчейну та смарт-контракту в зовнішньоекономічній діяльності компаній. *Матеріали LI Науково-технічній конференції підрозділів ВНТУ НТКП ВНТУ (2022).* Вінниця, 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/15271/12866>
4. Бондарчук А. В., Ратушняк О. Г. Використання SMART технологій при постановці цілей в управлінні підприємством. *Матеріали L Науково-технічна конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (2021). Факультет менеджменту та інформаційної безпеки.* Вінниця, 2021. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/33918>
5. Бондарчук А. В., Карачина Н. П. Злиття і поглинання – форма корпоративної стратегії виходу на зовнішній ринок. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» (2022)»,* Вінниця, 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/view/14476>
6. Бондарчук А. В., Сметанюк О. А. Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях. *Агросвіт.* 2020. № 10. С. 105-111. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.105

Рисунок Г.3 - Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи

Таблиця Г.1 - Аналіз мотиваційної термінології (складено на основі [19])

	Мотиваційні потреби	Мотиваційний профіль	Мотиваційний моніторинг	Мотиваційна культура	Мотиваційне середовище	Мотиваційний потенціал	Мотиваційна політика	Мотиваційний механізм
Мотиваційні потреби		Зведений результат вивчення мотиваційних потреб працівників чи підприємства	Безперервний і періодичний процес вивчення мотиваційних потреб	Прояв домінуючих та джерело формування нових мотиваційних потреб колективу	Внутрішня складова сформована під впливом мотиваційних потреб окремих працівників	Ґрунтується на наявних та створює нові мотиваційні потреби	Спрямована на врахування та задоволення мотиваційних потреб	Спрямований на вивчення, коригування зміни мотиваційних потреб
Мотиваційний профіль	Вимірюються і відображаються у мотиваційному профілі		Передбачає побудову мотиваційного профілю працівників та підприємства	Формується під впливом домінуючих мотиваційних профілів працівників	Формується під впливом домінуючих мотиваційних профілів працівників	Орієнтується на домінуючий мотиваційний профіль працівника підприємства	Враховує мотиваційний профіль у визначенні пріоритетів	Спрямований на формування лояльного для підприємства мотиваційного профілю персоналу
Мотиваційний моніторинг	Об'єкт дослідження мотиваційного моніторингу	Періодичний результат реалізації мотиваційного моніторингу		Об'єкт дослідження мотиваційного моніторингу	Об'єкт дослідження мотиваційного моніторингу	Формується та коригується з врахуванням періодичних результатів мотиваційного моніторингу	Формується та коригується з врахуванням періодичних результатів мотиваційного моніторингу	Передбачає застосування мотиваційного моніторингу як компоненту
Мотиваційна культура	Фактор впливу на мотиваційної культури	Ключовий фактор при формуванні мотиваційної культури та частково є результатом її впливу	Досліджує особливості та зміни мотиваційної культури		Включає мотиваційну культуру як складову внутрішнього середовища	Коригується залежно від характеристики мотиваційної культури	Передбачає формування сприятливої мотиваційної культури	Спрямований на формування лояльної до підприємств мотиваційної культури
Мотиваційне середовище	Формуються під впливом умов функціонування	Ілюструє внутрішню складову мотиваційного середовища	Здійснює аналіз мотиваційного середовища	Компонент мотиваційного середовища (внутрішнього)		Формується під впливом факторів мотиваційного середовища	Реакція та водночас фактор мотиваційного середовища	Передбачає нейтралізацію негативних впливів та розвиток позитивних тенденцій мотиваційного середовища
Мотиваційний потенціал	Інформація про мотиваційні потреби є основою для реалізації мотиваційного потенціалу	Основа для вибору інструментарію та фактор впливу на міру реалізації мотиваційного потенціалу	Інформаційна основа для вибору інструментів мотивації	Фактор конструктивного та деструктивного впливу на міру реалізації мотиваційного потенціалу	Умови середовища, які впливають на реалізацію мотиваційного потенціалу		Одним із завдань мотиваційної політики є максимальна реалізація мотиваційного потенціалу	Спрямований на максимальне використання мотиваційного потенціалу
Мотиваційна політика	Об'єкт аналізу та коригування відповідно до завдань мотиваційної політики	Інформаційна основа мотиваційної політики	Інструмент отримання масиву необхідної інформації	Нематеріальна складова та об'єкт управління	Фактор впливу і об'єкт управління митною політикою	Елемент (інструментарій) мотиваційної політики		Практичне та організаційне втілення мотиваційної політики
Мотиваційний механізм	Найдрібніший елемент для побудови мотиваційного механізму, об'єкт цілеспрямованого коригуючого впливу	Джерела інформації про домінуючі мотиваційні потреби працівників	Інструмент формування інформаційної бази для реалізації мотиваційного механізму	Умова функціонування мотиваційного механізму, об'єкт для коригування відповідно до завдань	Умови реалізації мотиваційного механізму, що мають враховуватись, об'єкт для коригування відповідно до завдань	Інструментарій, що може бути використаний у процесі функціонування мотиваційного механізму	Теоретичний компонент реалізації мотиваційного механізму	

Таблиця Г.2 - Особливості механізмів стимулювання та підвищення вмотивованості персоналу підприємств різних галузей

Автор	Галузь	Особливості механізмів стимулювання та мотивування персоналу
Г. Кіндерманн [26]	Промислові підприємства	Використання на підприємстві системи цільових угод із визначенням мети підприємства, підрозділу для працівника. Методи стимулювання (моральні та матеріальні) обираються після відповідності поставленої мети підприємства та підрозділу. За реалізацію поставленої мети підприємства працівник отримує винагороду.
І.О. Щукін, Т.С. Морщенок [27]	Металургійні підприємства	Вивчення та моніторинг потреб, інтересів та мотивів працівників підприємства. Наявність винагород, прямопропорційних затратам та результатам праці працівників підприємства. Комплексне застосування економічних та неекономічних засобів стимулювання працівників підприємства.
З.Б. Живко [28]	Вугледобувні підприємства	Механізм стимулювання та підвищення мотивації працівників реалізується за рахунок потреб та використання комплексного підходу до встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Взаємозв'язок встановленої мети підприємства з інтересами працівників. Використання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання.
О.А. Харун [29]	Машинобудівні підприємства	Механізм стимулювання ґрунтується на принципах еволюційного розвитку, що визначається загальними законами поведінки людини, законами інерційності людських систем, законами зв'язку із зовнішнім середовищем, орієнтацією на заробітну плату та систему управління продуктивністю, що є основними системоутворюючими елементами. Заробітна плата визначається результатами діяльності підприємства. Головними важелями механізму мотивації працівників є наступні: мотиви та стимули: економічні, соціальні, матеріальні, трудові, психологічні потреби, а також системи оцінки та моніторингу. Врахування потреб персоналу та інтересів підприємства.
Н.Ф. Алексєєва, І.С. Приходько [30]	Машинобудівні підприємства	Механізм стимулювання працівників до підвищення ефективності їх діяльності формується за напрямками: розвитку соціально-психологічних процесів, котрі відображають систему мотиваційних особливостей поведінки індивіда, групи, колективу у поєднанні із соціально- економічними процесами, котрі взаємодіють із системою багатовекторної оцінки властивостей та результатів діяльності працівників.

Таблиця Г.3 - Показники використання мотиваційного потенціалу персоналу підприємства у розрізі його складових

Оцінювання складових мотиваційного потенціалу підприємства	Показники
Оцінювання моральних стимулів персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт визнання професійних заслуг працівників підприємства – Коефіцієнт публічного визнання персоналу підприємства
Оцінювання психологічності соціального клімату в колективі	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт профілактики захворювань працівників підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на культурно-побутове обслуговування працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт стабільності кадрів підприємства – Коефіцієнт забезпечення працівників житлом у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт дисципліни праці
Оцінювання матеріальних стимулів персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт, що відображає питому вагу заохочувальних та компенсаційних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства – Коефіцієнт своєчасності виплати заробітної плати працівникам підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на оплату праці персоналу у структурі доходів підприємства – Коефіцієнт, що відображає питому вагу преміальних виплат у структурі витрат на оплату праці персоналу підприємства
Оцінювання умов праці персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт користування привілеями гнучкого місця та графіку роботи – Коефіцієнт відповідності умов праці персоналу санітарно-гігієнічним нормам
Оцінювання стимулів професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Коефіцієнт, що відображає питому вагу витрат на професійну підготовку працівників у структурі витрат підприємства на утримання робочої сили – Коефіцієнт планування ділової кар'єри працівників підприємства

Таблиця Г.4 – Характеристика показників оцінювання мотиваційного потенціалу

Показник	Зміст та місце показника	Значення показника
Задоволеність роботою	Задоволеність роботою може стабілізувати структуру мотиваційного ядра або викликати її зміни. Також впливає на кількісні та якісні результати роботи, своєчасність та точність виконання завдань, відповідальність. Оцінюється в балах	Кількісне значення показника вказує на ступінь реалізації вимог, які працівник свідомо або несвідомо висуває до своєї роботи, а також на розбіжності інтересів працівника та працедавця
Сила мотивації	Сила мотивації перебуває в діапазоні від слабкої до сильної. Оцінюється в балах	Вказує на схильність працівника до зміни витрат праці залежно від певного виду мотивації
Ціннісна орієнтація	Прагматична (відношення до ідеальної роботи, як до роботи спрямованої першочергово на оплату праці та статус працівника), ціннісна (відношення до ідеальної роботи, як до роботи спрямованої першочергово на зміст та суспільне значення) нейтральна	Вказує основні типи ціннісної орієнтації певних груп працівників, що дозволяє підвищити ефективність стимулювання конкретної групи персоналу у відповідності до її потреб

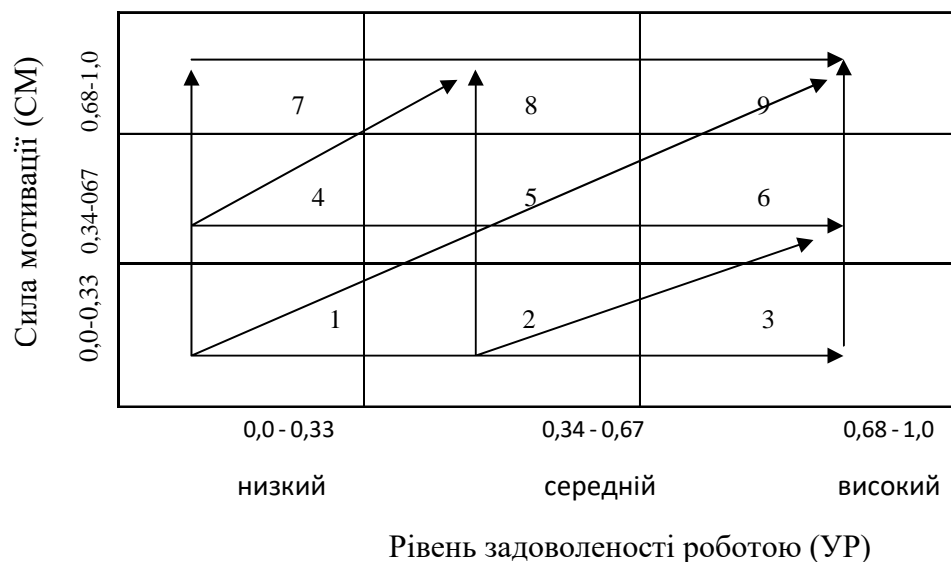


Рисунок Г.5. – Матриця оцінювання мотиваційного потенціалу працівників

Таблиця Г.5 – Характеристика сегментів матриці оцінювання мотиваційного потенціалу

Номер сегмента	Характеристика сегмента
9	Працівник (персонал) повністю вмотивований та задоволений роботою. Працівники використовують усі ресурси та резерви для досягнення максимальних результатів в роботі, готові за власною ініціативою до самоосвіти та саморозвитку.
8	Робітник (персонал) вмотивований, цінує робоче місце, проте є певна незадоволеність умовами праці або характером виконуваних завдань, а тому намагається змінити свої становище. Працівники дотримуються прийнятих правил та норм, раціонально ставляться до ресурсів організації.
6	Робітник (персонал) повністю задоволений роботою, проте сила мотивації на середньому рівні. Працівники поділяють інтереси організації, проте з певних причин не достатньо залучені та не ідентифікують себе з нею
5	Робітник (персонал) має певну незадоволеність з обох характеристик, тому виконує виключно професійні зобов'язання, проте прагне покращити своє становище. Працівники характеризуються нейтральним відношенням, як до успіхів підприємства, так і до його невдач. Завданням керівництва є підтримка інтересу до підприємства та постійне його стимулювання.
4	Тип мотиваційного потенціалу, за якого низькій рівень задоволеності роботою поєднано з середньою силою мотивації. Керівництву необхідно з'ясувати причини незадоволеності, запроваджувати програми посилення залучення працівників до інтересів підприємства, формувати організаційні мотиви.
3	Тип мотиваційного потенціалу, за якого низькій рівень сили мотивації поєднано з високим рівнем задоволеністю роботою. Такі працівники слабо вмотивовані, не зацікавлені в покращенні результатів праці, критично ставляться до будь-яких організаційних змін, готові залишити компанію, як тільки з'явиться краща пропозиція.
2	Тип мотиваційного потенціалу, за якого низькій рівень сили мотивації поєднано із середньою задоволеністю роботою. Такі працівники можуть ігнорувати виконання завдань, затягувати їх. Для збереження персоналу керівництву слід шукати індивідуального підходу до кожного працівника.
1	Працівник навіть не намагається покращити результати праці, не цінує свого місця, негативно ставиться до організації. Рекомендовано відмовитись від такого працівника.

Таблиця Г.6 – Кількість виробленої промислової продукції

Найменування продукції за Номенклатурою продукції промисловості(НПП)	Одиниця вимірювання	виробленої промислової продукції(валове виробництво)					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Олія соняшникова та її фракції, нерафіновані (крім хімічно модифікованих)	млн. т	3,7	4,4	5,4	5,1	5,8	6,1
Маргарин і продукти пастоподібні зі знизеним чи низьким вмістом жирів (крім маргарину рідкого)	тис. т	142	135	141	137	140	121
Продукти харчові з жирів та олій інші (уключаючи маргарин рідкий)	тис. т	50,0	52,4	88,3	85,2	106	111

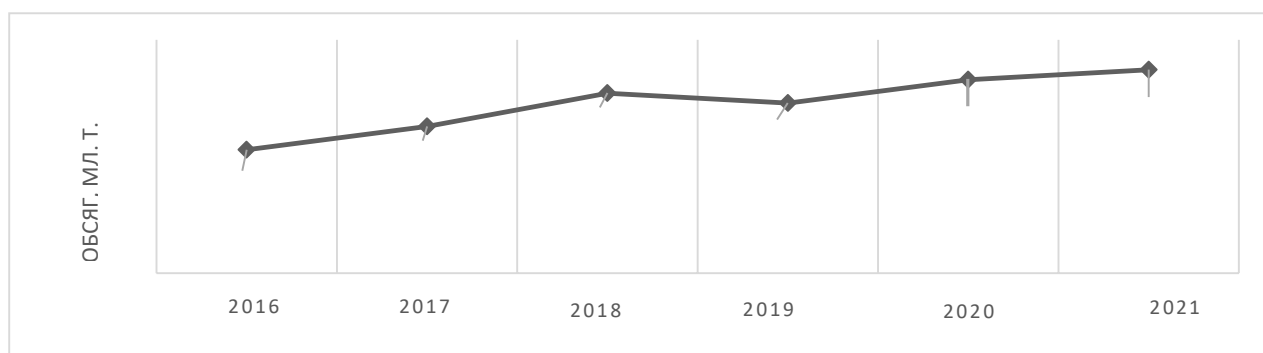


Рисунок Г.6 – Графік зростання обсягів виробництва соняшникової олії

Таблиця Г.7 – Структура зовнішньої торгівлі продукцією олійно-жирової галузі з країнами ЄС у 2019-2021 роках.

Рік	Експорт			Імпорт		
	тис.дол. США	у % до попереднього року	у % до загальног ообсягу	тис.дол. США	у % до попереднього року	у % до загальног ообсягу
2019	1143823,4	77,5	5,7	59959,2	113	0,3
2020	1544502,7	135	7,4	68899,4	114,9	0,3
2021	1845670,4	119,5	9,9	71618,5	103,9	0,3

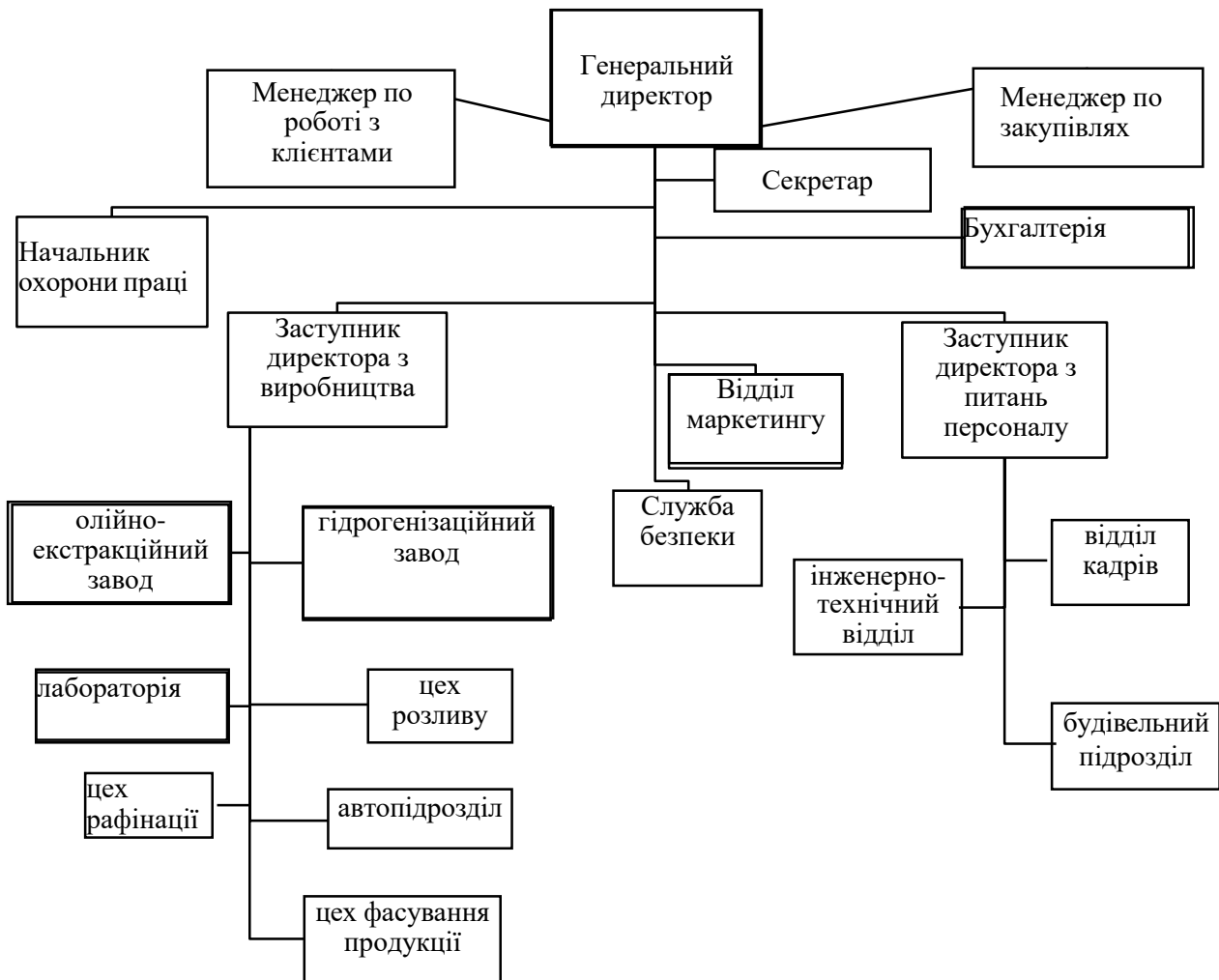


Рисунок Г.7 – Організаційна структура підприємства ПрАТ «ВОЖК»

Таблиця Г.8 – Фінансові результати ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2020 роки

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

Функціональна залежність має мультиплікативний характер та представлена формулою 2.1 [48, с. 35]:

$$\text{ЧП} = \text{ВК} \times \text{Коб}_{\text{оа}} \times \text{М}_{\text{к}} \times \text{Р}_{\text{чиста}}, \quad (2.1)$$

де П – прибуток,
 ВК – власний капітал,
 Коб_{оа} – коефіцієнт оборотності активів,
 М_к – мультиплікатор власного капіталу,
 Р_{чиста} – чиста рентабельність.

Таблиця Г.9 – Факторний аналіз чистого прибутку на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» за 2018-2020 рр.

Період	2020	2019	2018	Різниця 2020/2019	Різниця 2019/2018
Чистий прибуток, тис. грн	-100156	-78653	-97084	-21503	18431
Власний капітал, тис. грн	2447373	2550580	2630573	-103207	-79993
Коефіцієнт оборотності	0,49	0,43	0,58	0,06	-0,15
Мультиплікатор власного капіталу	1,60	1,59	1,66	0,01	-0,07
Чиста рентабельність	-0,0523	-0,0446	-0,0382	-0,0077	-0,0064
Чистий прибуток, тис. грн	-100156	-78653	-97084	-21503	18431

Таблиця Г.10 – Результати факторного аналізу

Зміна прибутку в залежності від зміни: (тис. грн)		
Зміна показника прибутку від зміни факторної ознаки	2019 до 2018	2020 до 2019
Величина власного капіталу	2466,77	4223,63
Коефіцієнта оборотності активів	27647,82	-11861,91
Мультиплікатора власного капіталу	4668,01	-380,57
Показник чистої рентабельності	-16351,59	-13531,96
Сума впливів	18431,0	-21503,0

Таблиця Г.11 – Показники рентабельності ПрАТ «ВОЖК» за 2018-2020 рр.

Показник		Значення %			Зміна 2018-2019		Зміна 2019-2020	
		2018	2019	2020	Абс.-на	Темп приросту, %	Абс.-на	Темп приросту, %
РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ	операційної діяльності	-2,910	-6,190	-0,997	-3,280	-112,520	5,193	520,640
	звичайної діяльності	-4,000	-4,420	-0,901	-0,420	-10,500	3,519	390,436
	господарської діяльності	-3,480	-3,890	4,612	-0,410	-11,650	8,502	184,347
	активів	-2,550	-2,200	-2,903	0,350	13,750	-0,703	-24,222
	власного капіталу	-3,690	-3,080	-0,046	0,610	16,440	3,034	6528,19
	залученого капіталу	-5,570	-5,190	-7,737	0,380	6,820	-2,547	-49,078
	реалізованої продукції	4,130	3,960	6,126	-0,180	-4,250	2,166	54,708
	реалізації	-3,820	-4,460	-5,228	-0,640	-16,840	-0,768	-14,687
	реалізації (чиста)	-4,390	-5,070	1,022	-0,690	-15,640	6,092	596,285

Таблиця Г.12 – Основні показники трудової діяльності на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» в 2018-2020 роках

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				абсолютне	Відносне, %	абсолютне	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників	881	845	794	-36	-4,09	-51	-6,04
Середньомісячна зарплата, грн	9813,0	11914,9	12704,2	2101,9	21,42	790,2	6,62
Фонд оплати праці, тис. грн.	10374,3	12081,7	12104,5	17073,9	16,46	228,4	0,19
Кількість звільнених працівників	14	36	51	22	157,14	15	41,67
Коефіцієнт плинності кадрів	1,59	4,26	6,42	2,67	168,10	2,16	50,78

Таблиця Г.13 – Мотиваційний потенціал кожного опитуваного працівника ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

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

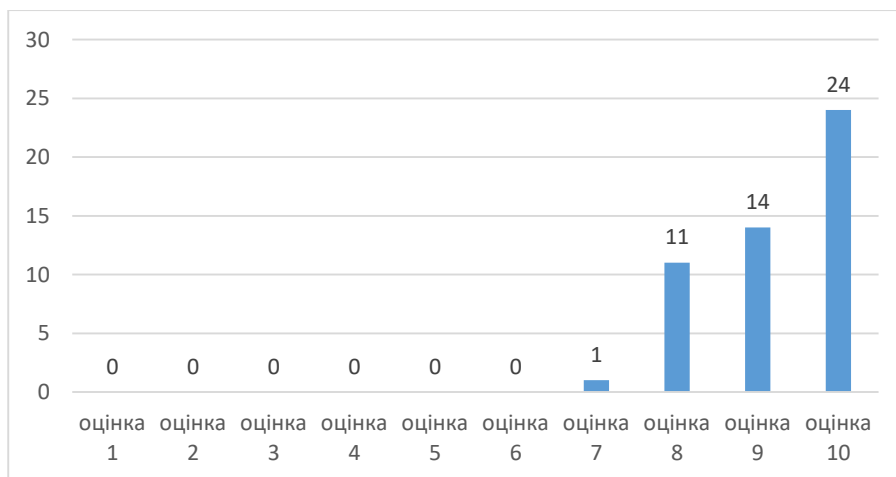


Рисунок Г.8 – Результати опитування щодо значущості матеріальних винагород для працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

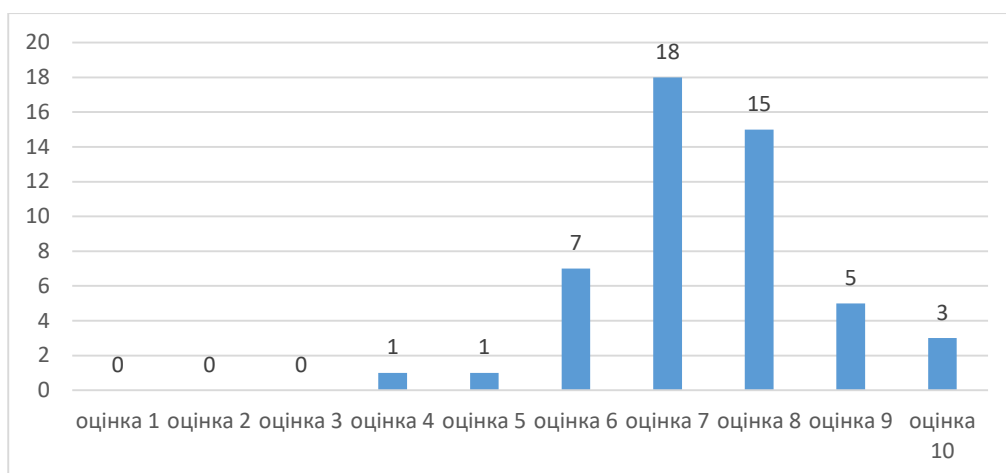


Рисунок Г.9 – Задоволеність працівників ПрАТ «ВОЖК» рівнем матеріальної винагороди

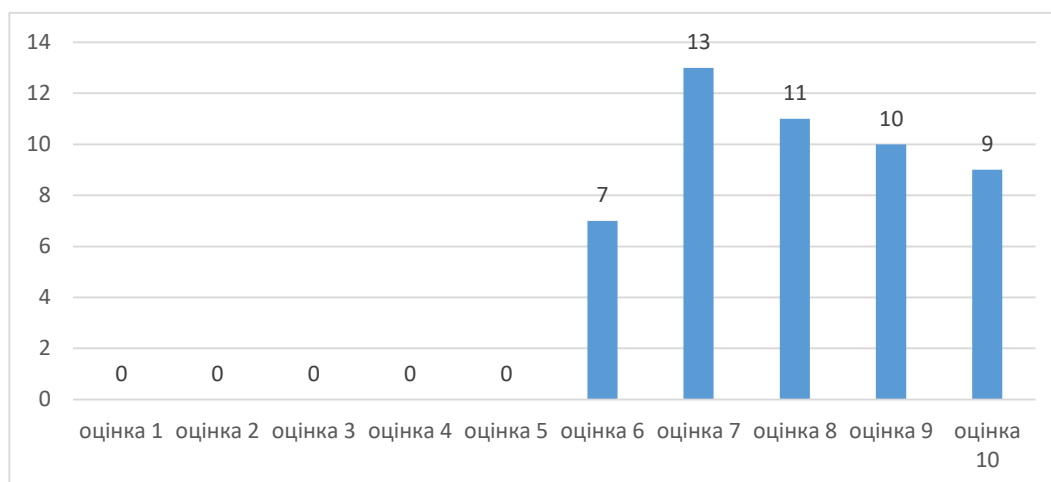


Рисунок Г.10 – Значущість самовдосконалення та саморозвитку для працівників ПрАТ «ВОЖК»

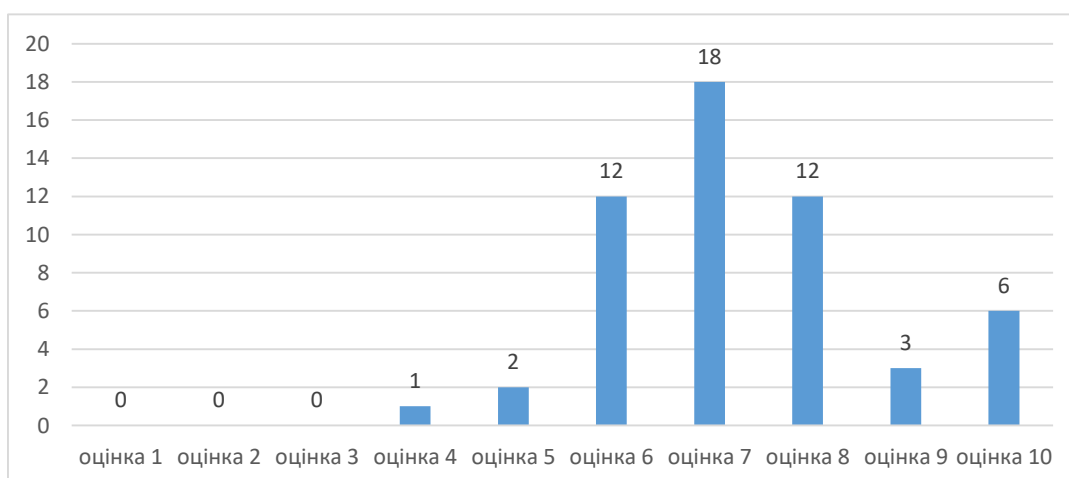


Рисунок Г.11 – Рівень задоволеності потреби у самовдосконаленні та самореалізації опитаних працівників ПрАТ «ВОЖК»

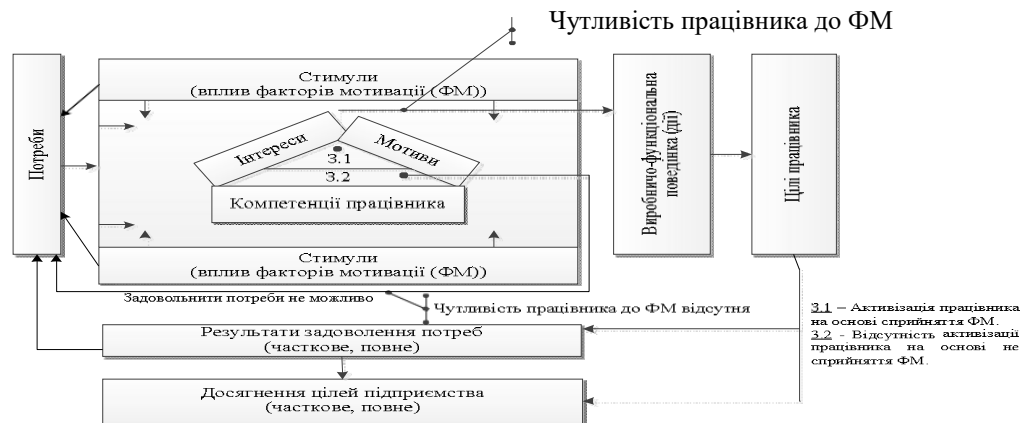


Рисунок Г.12 – Удосконалена структурно-компонентна модель механізму мотивації

Таблиця Г.14 – Типологія предметів мотиваційно-стимулюючого впливу підприємства олійно-жирової галузі

Предмет стимулювання	Акценти стимулювання
Суб'єкт стимулювання	окремий працівник, група, колектив в цілому
Нормативна адекватність	Порушення нормативних показників, відповідність нормативним показникам, перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації, підвищення рівня кваліфікації, розширення набору спеціальностей, передача майстерності
Ступінь напруги при виконанні роботи	фізичне, емоційне, розумове, організаційне
Ступінь відповідальності	мінімальна, середня, висока
Предмет відповідальності	устаткування, приміщення, якість матеріалів, адекватність технології, своєчасність, безпека співробітників і т.д.
Ступінь ризику (небезпеки)	здоров'я, гроші
Економія	робочого часу, матеріалів, фінансів
Причетність	у збільшенні обсягу продажів, у збільшенні прибутку, у завантаженні виробничих потужностей, у просуванні товару, у виконанні плану
Стаж роботи в організації	випробний термін; 1 рік роботи; 2 року роботи; 3 року і т.д.
Соціальні виплати й пільги	оплата святкових днів, оплата відпусток, оплата за відсутність лікарняних аркушів, оплата лікарняних аркушів, оплата декретних відпусток, медичне страхування, додаткове пенсійне забезпечення, безкоштовне харчування і т.д.
Раціональна пропозиція	внесення раціональної пропозиції, участь у впровадженні раціональної пропозиції за результат впровадження
Суміжна взаємодопомога	консультування, виконання частини роботи, інша участь
Керівництво групами	створена під завдання група
Кар'єрний ріст	Рядового виконавця, менеджера нижньої ланки, менеджера середньої ланки, обслуговуючого персоналу

Таблиця Г.15 – Основні потреби і показники їх задоволення всіх груп носіїв інтересів на підприємстві

Носії	Потреба	Показник задоволення потреби
1	2	3
Власники	одержання дивідендів, одержання прибутку для задоволення	обсяг прибутку на 1 працівника
		чистий прибуток на 1 працівника
		сума позичкового капіталу на 1 працівника
		відсоток за надання позики
		результат фінансово-господарської діяльності на 1 працівника
	власних потреб, підвищення ефективності діяльності підприємства, стабільне зростання прибутковості	обсяг виробництва (реалізації) продукції на 1 працівника
		випуск продукції на 1 годину витраченого часу
		витрачений час на виробництво 1 грн. продукції
		продуктивність праці
		собівартість виробленої продукції у цілому та за елементами
		показники фінансової стійкості
		показники ліквідності підприємства
		показники рентабельності підприємства
		показники використання ресурсів підприємства
		рівень розвитку інформаційного забезпечення
		заробітна плата 1 спеціаліста, менеджера
Менеджери, спеціалісти	задоволення первинних потреб	сума витрат на охорону здоров'я на 1 спеціаліста, менеджера
		заробітна плата 1 спеціаліста, менеджера
		сума наданих позик на 1 спеціаліста, менеджера
		сума оплати непрацездатності на 1 спеціаліста, менеджера, оплата відпусток по вагітності і пологах, догляду за дитиною
	потреби в кращих умовах праці	сума витрат на поліпшення умов праці на 1 спеціаліста, менеджера
		середня кількість відпрацьованих годин на 1 спеціаліста, менеджера
	задоволення соціальних потреб	сума витрат на індивідуальні послуги на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на відпочинок, розваги, культуру і заняття спором на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на соціальні послуги на 1 спеціаліста, менеджера
		сума витрат на утримання дитячих садків, баз відпочинку, їдалень, гуртожитків на 1 спеціаліста, менеджера
	задоволення потреб у самореалізації, самовдосконаленні, збагачення змістом праці	сума витрат на освіту на 1 спеціаліста, менеджера
		питома вага спеціалістів, які підвищили кваліфікацію у звітному році
		питома вага спеціалістів, які здобули нові професії у звітному році
		кількість днів відпустки у зв'язку з навчанням
	підвищення ефективності діяльності підприємства	заробітна плата 1 працівника
		коефіцієнт співвідношення виробленої (реалізованої) продукції до фонду заробітної плати
коефіцієнт співвідношення виробленої (реалізованої) продукції до фонду додаткової заробітної плати		
рівень розвитку інформаційного забезпечення		
Робітники	задоволення первинних потреб	заробітна плата 1 робітника
		сума наданих позик на 1 робітника
		сума витрат на охорону здоров'я на 1 робітника
		сума оплати листків непрацездатності на 1 робітника, оплата відпусток по вагітності і пологах та догляду за дитиною
	потреби в кращих умовах праці	сума витрат на поліпшення умов праці на 1 робітника
	задоволення соціальних потреб	сума витрат на соціальні послуги на 1 робітника
		сума витрат на індивідуальні послуги на 1 робітника
		сума витрат на відпочинок, розваги, спорт тощо на 1 робітника
		сума витрат на утримання дитячих садків, баз відпочинку, їдалень, гуртожитків на 1 робітника
	задоволення потребу самореалізації, самовдосконаленні, збагачення змістом праці	сума витрат на освіту на 1 робітника
		питома вага робітників, які підвищили кваліфікацію у звітному році
		питома вага робітників, які здобули нові професії у звітному році
		кількість днів відпустки у зв'язку з навчанням на 1 робітника

Таблиця Г.16 – Фактори впливу на систему управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства персоналом як лінгвістичні змінні

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

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

де X – лінгвістична змінна, що описує вплив факторів системи управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства;

Y – лінгвістична змінна, що описує вплив внутрішніх факторів на управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства;

Z – лінгвістична змінна, що описує вплив зовнішніх факторів на управління мотиваційним потенціалом персоналу підприємства.

<p>Сильні сторони</p> <p>Загальні умови праці Умови на робочому місці Можливість формувати довгострокові стосунки з колегами Можливість самовдосконалення та розвитку</p>	<p>Слабкі сторони</p> <p>Задоволення заробітною платою Визнання досягнень та успіхів Можливість керувати іншими Усвідомлення суспільної користі від своєї роботи</p>
<p>Можливості</p> <p>Покращення системи винагород, пільг і надбавок Можливість ставити для себе складні професійні цілі та їх досягати Можливість росту до керівних посад Залучення працівників до праці, до цінностей підприємства</p>	<p>Загрози</p> <p>Плинність кадрів через незадоволення потреб Відсутність лояльності Незалученість працівників до загальної мети Неготовність працівників до інновацій та змін</p>

Рисунок Г. 13 - SWOT- аналіз лояльності персоналу ПрАТ

«Вінницький олійножировий комбінат»

Таблиця Г.17 – Заходи щодо впровадження заходів посилення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Заходи	Опис	Витрати на впровадження
Формування установки на лояльність	Впровадження системи адаптації Поширення цінностей компанії серед працівників Здійснення опитувань працівників щодо різних питань і врахування їхньої думки Регулярні зустрічі віч-на-віч з менеджером для обговорення проблемних питань, можливостей розвитку тощо Політика відкритих дверей	Одноразові витрати на розробку проєктів (додаткова плата співробітникам, які розробляють програму) – Всього 20 тис. грн.
Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей	По можливості дати можливість вибору робочого графіку Можливість отримати один додатковий вихідний день на день народження Додаткові пільги для батьків маленьких дітей (наприклад, додаткова відпустка у зв'язку з народженням дитини для тата)	1 вихідний на день народження: 397 тис. грн. на рік (794*500 грн) Резерв на відпуску у зв'язку з народженням дитини: (10 днів*500 грн*10 випадків) 50 тис. грн Всього 447 тис. грн. на рік
Командоутворення (Teambuilding)	Проведення тимбілдингів раз на квартал	Всього 1500 тис. грн. (500 грн на 1 працівника 4 рази на рік)

Продовження табл. Г.17

Заходи	Опис	Витрати на впровадження
Мотиваційний соціальний пакет	Оплата харчування Організація корпоративного транспорту для працівників	Харчування 80 грн на день (100*20*794*12)грн в місяць, 15244 тис.грн. на рік Транспорт 2 рейси на день 50 тис. грн. на рік Всього 15294 тис.грн. на рік
Формування гордості за підприємство і свою діяльність	Щорічний звіт про досягнення підприємства, з паралельним нагородженням кращих і матеріальним заохоченням працівників Регулярні збори, на яких кожен може висловити свої ідеї, а також взяти безпосередню участь у їх подальшій реалізації	Безкоштовно
Відсоткова надбавка до окладу	Збільшення окладу на 2 відсотки за кожний рік роботи на підприємстві. Після 5 років роботи надбавка фіксується і більше не збільшується.	Всього 200 тис. грн. рік
Матеріальна допомога	Матеріальна допомога при народженні дитини, на весілля, а так само в разі смерті близького родича у сумі одного посадового окладу.	Резерв 200 тис. грн. на рік
Витрати на впровадження заходів		17511 тис. грн. на рік

Таблиця Г.18 – Рекомендовані зміни в господарській діяльності та ефект від впровадження заходів щодо посилення мотиваційного потенціалу персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Показник	Фактичні показники на 2020 р.	Планові показники на 2023 р.	Зміна
Обсяг реалізації, тис. грн	1 722 103	1 980 418	збільшити на 15%
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	1 915 837	2 203 213	збільшити на 15%
Витрати на впровадження пропонувані заходів, тис. грн	-	17511	Збільшити на 17511 тис. грн.
Чисельність працівників, осіб	794	794	без змін
Витрати на персонал	139864	157375	збільшити 17511 тис. грн
Середньомісячна зарплата, грн	12 704	13 339	збільшити на 5%
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2113,82	2494,23	Зростає на 18%
Ефективність витрат на персонал	13,69	13,99	Зростає на 2,19% (0,3 грн)

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

