

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

**«До захисту в ЕК»**

**«До захисту допущено»**

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)      Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: «Управління мотиваційними процесами на підприємстві» \_\_\_\_\_

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5

Коваль Наталія Андріївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Шереметинська Оксана Валеріївна \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2022 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В.БЕРЕЗЯНКО  
«31» січня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Коваль Наталії Андріївни \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Управління мотиваційними процесами на підприємстві»

керівник роботи Шереметинська О.В., доц., к.е.н.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 31.01.2022 р. № 80-кс.

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління мотиваційними процесами на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь».

Розділ 3. Удосконалення управління мотиваційними процесами на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 4 рисунках та 20 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |

7. Дата видачі завдання 31 січня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                                                                                      | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1     | Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел                    | 07.02.2022 р.                 |          |
| 2     | Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи                            | 17.02.2022 р.                 |          |
| 3     | Робота над вступом до кваліфікаційної роботи                                                                                       | 24.02.2022 р.                 |          |
| 4     | Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику                                                           | 14.03.2022 р.                 |          |
| 5     | Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику                                                           | 03.04.2022 р.                 |          |
| 6     | Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику                                                          | 03.05.2022 р.                 |          |
| 7     | Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику                                                                           | 10.05.2022 р.                 |          |
| 8     | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника                                                                             | 20.05.2022 р.                 |          |
| 9     | Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи | 25.05.2022 р.                 |          |
| 10    | Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту                                                                | 26.05.2022 р.                 |          |
| 11    | Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат            | 06.06.2022 р.                 |          |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                                      | Згідно графіку захисту        |          |

**Здобувач**

(підпис)

**Н.А. Коваль**  
(прізвище та ініціали)**Керівник роботи**

(підпис)

**О.В. Шереметинська**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади управління мотиваційними процесами на підприємстві. В роботі описано сутність мотиваційної діяльності, її завдання та цілі, а також розглянуто трактування мотивації та управління мотиваційними процесами.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було проаналізовано фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь» та оцінено систему мотивації праці на підприємстві.

На основі дослідження результатів мотиваційних процесів у ПрАТ «Оболонь» було розроблено пропозиції щодо напрямів удосконалення управління мотиваційними процесами на підприємстві.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 77 сторінках (без урахування додатків), містить 20 таблиць, 4 рисунки.

*Ключові слова:* мотивація, мотиваційний процес, персонал, управління, нематеріальна мотивація.

## ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodical bases of management of motivational processes at the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of motivational activity, its tasks and goals, as well as the interpretation of motivation and management of motivational processes.

To assess the feasibility of the proposed measure, the financial and economic activities of Obolon PJSC were analyzed and the system of work motivation at the enterprise was evaluated.

Based on the study of the results of motivational processes at Obolon PJSC, proposals were developed on ways to improve the management of motivational processes at the enterprise.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise.

The final work is composed of 77 pages (excluding appendices), contains 20 tables, 4 figures.

*Key words:* motivation, motivational process, personnel, management, intangible motivation.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                      | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                                 | 9  |
| 1.1.Поняття мотивації та мотиваційних процесів на підприємстві.....                                                             | 9  |
| 1.2.Форми мотивації праці на підприємстві.....                                                                                  | 17 |
| 1.3. Методичні підходи до управління мотиваційними процесами на<br>підприємстві.....                                            | 21 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                      | 26 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА<br>СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                              | 28 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь».....                                                                     | 28 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь».....                                                                | 33 |
| 2.3. Оцінка системи мотивації праці ПрАТ «Оболонь».....                                                                         | 42 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                      | 47 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ<br>ПРОЦЕСАМИ У ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....                                             | 49 |
| 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення<br>управління мотиваційними процесами на підприємстві.....    | 49 |
| 3.2. Обґрунтування доцільності підвищення ефективності роботи<br>підприємства за рахунок впровадження мотиваційних заходів..... | 59 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                      | 65 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                     | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                 | 70 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                    | 78 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних сформованих умовах у нашій країні сьогодні питання мотивації персоналу набуло досить важливого значення, у зв'язку з тим, що вирішення завдань, які постають перед людством, можливо лише через створення доцільної мотиваційної бази, здатної стимулювати співробітників організації до плідної роботи. Йдеться про використання таких способів і методів мотивації людини, які сприяли б найвищій ефективності його праці.

Мотивація персоналу, управління та співпраця з людьми є вирішальними чинниками успіху в менеджменті організації та ефективності її роботи, і в цьому розумінні мотивація створює основу трудового потенціалу робітника, тобто всієї сукупності властивостей, які впливають на виробничу діяльність.

*Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження і обґрунтування управління мотиваційними процесами на підприємстві.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- надати сутнісну характеристику поняття мотивації та мотиваційних процесів на підприємстві;
- розглянути форми мотивації персоналу на підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до управління мотиваційними процесами на підприємстві;
- розглянути загальну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити оцінку системи мотивації праці ПрАТ «Оболонь»;
- надати пропозиції щодо напрямів удосконалення управління мотиваційними процесами на підприємстві;
- обґрунтувати доцільності впровадження.

*Об'єктом* дослідження є управління мотиваційними процесами на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретичні і практичні засади управління мотиваційними процесами на підприємстві в сучасних умовах.

*Сферою застосування* є підприємство пивоварної галузі ПрАТ «Оболонь».

*Методи дослідження.* Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність методів, прийомів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються мотивації праці. Для написання роботи були використанні: метод пошуку, теоретичний, узагальнення, синтезу та аналізу.

*Структура і обсяг роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів із восьми підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 21 таблиць, 4 рисунки, викладена на 86 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1 Поняття мотивації та мотиваційних процесів на підприємстві**

Ринковий процес в Україні передбачає зміну фінансової структури компаній, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації праці. У ході праці людиною створюються матеріальні блага, що задовольняють суспільні та особисті необхідності. Ставлення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди певним чином мотивовано. Це може бути активна робота, високопродуктивна, якісно виконана з ентузіазмом чи навпаки, але за будь-якого варіанту спостерігається дія певного мотиву. Тому задля досягнення ефективного управління людиною слід зрозуміти її мотивацію.

Проблема мотивації є і була предметом аналізу багатьох вчених-економістів. Вперше термін «мотивація» використав А. Шопенгауер у своїй публікації «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.). Він застосовувався для пояснення причин поведінки людей [72].

І. Гринько зазначав: «Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [3].

Багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює дуже багато підходів до усвідомлення її сутності та структури, і навіть до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному.

Основні підходи до визначення поняття «мотивація» наведено у таблиці 1.1.

Теоретичні підходи стосовно визначення поняття «мотивація» вченими-економістами трактується неоднозначно.

Таблиця 1.1

**Основні підходи до визначення поняття «мотивація»**

| Автор                                       | Трактування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Мотивація як процес</i></b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Бех І. [1]                                  | Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Дикань Н., Борисенко І. [4]                 | Готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу                                                                                                                                                                                  |
| Кибанова А. [5]                             | Функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також в довготривалій дії на працівника в цілях зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій і інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу |
| Мочерний С. [9]                             | Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці, шляхом стабільного впливу на його потреби                                                                                                                                                                                                                                             |
| Мушкін І. [10]                              | Функція керівництва, що створює у підлеглих стимул до праці з максимальним прибутком для підприємства                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><i>Мотивація як система</i></b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Занюк С. [9]                                | Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини.                                                                                                                                                                                  |
| Колот Л. [6]                                | Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і організації                                                                                                                                        |
| Немов Р. [12]                               | Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b><i>Мотивація як процес і система</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Комаров Е. [7]                              | З одного боку – це мотиваційна система одного та/або декількох працівників, а з іншої – процес мотивації індивіда, групи, колективу.                                                                                                                                                                                                               |
| Крушельницька О. [8]                        | Довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвитку на цій основі трудового потенціалу                                                                                                                                  |

Джерела: [1; 4; 5; 9; 10; 6; 7; 8; 12]

Зокрема, окремі вчені [5; 9; 10] визначають мотивацію як систему (системний компонент), в основі якої активізація людського фактора, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах (стимулах, мотивах), та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу

на їх потреби, інтереси і цілі. Сутність мотивації як системного компоненту полягає не лише в спрямуванні трудової діяльності працівників, але й у визначення всієї системи трудової поведінки працівників та трудових колективів підприємств.

Багатогранність визначення поняття «мотивація» за декількома аспектами виділяють О. Крушельницька та Е. Комарова. Зокрема, вчені систематизують дане поняття і виділяють категорію «система-процес». З одного боку, мотивація визначається як система (формування мотиваційної системи одного або декількох працівників), а з іншого – як процес (довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів) [7; 8]. Мотивація є історично закономірним соціально-економічним і морально-психічним явищем, що характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних і психологічних умов, які спонукають людину до дії.

Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили українські науковці. Наприклад, Вольський М. вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький [73] виступав проти «економічної людини» Адама Сміта [74], звертаючи увагу, що багато намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки своїй праці, а й за допомогою інших. М. Туган-Барановський одним із перших вивів класифікацію потреб: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстські; 5) потреби практичного характеру.

Він надавав особливого значення психологічним відчуттям трудових традицій, моральним і релігійним поглядам. Одним із перших проповідував значущість духовності в економічному зростанні [6].

Мотивація праці за Г. Емерсон [13] залежить від правильного типу організації. Принципи, які діють в організації, на його думку, повинні бути такі як:

- 1) нормування праці;
- 2) дисципліна та її закономірності;

- 3) чесне ставлення до персоналу;
- 4) нормалізація умов праці;
- 5) звичайні писані інструкції.
- 6) винагороду за продуктивність [13].

Заслужують на увагу підходи до мотивації Е. Мейо [11], що з'явилися в ті часи, коли рядові співробітники вважалися бездумними виконавцями, які вимагають серйозного контролю з боку управління. Він зробив два величезні відкриття: 1) групова динаміка більше впливає на ефективність праці, ніж фізичні умови роботи; 2) група підпорядковується неписаним правилам, нею ж встановленим, навіть у надзвичайно регульованому трудовому середовищі. У результаті було зроблено висновок, що ставлення до персоналу набагато важливіше фізичних умов, в яких він працює. Е. Мейо заявляв, що соціальний світ дорослих людей дуже важкий і орієнтований, в основному, на роботу. Взаємодія в команді не з'являється сама по собі, її слід планувати та розвивати [11].

Цікава також є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, який представляє її так: фізіологічні потреби – потреби у їжі, питті, житлі, статевих відносин та інших «потреб тіла»; потреба у безпеці – захист від ймовірного заподіяння фізичної та моральної шкоди; потреба в афіліації – відчуття однаковості з іншими людьми, відчуття належності до цієї чи іншої групи, потреба у схваленні та визнанні інших людей і дружні відносини; потреба у повазі – потреба у самоповазі, незалежності й досягненні успіху, і також громадський статус, визнання і увага з боку інших людей.

Потреба в самоактуалізації – прагнення людини стати тим, ким дозволяють стати її здібності, містить у собі необхідність у зростанні та реалізації свого потенціалу [2].

На підставі огляду теорій мотивації, можна зробити висновки про те, що при виборі тих чи інших способів мотивації працівника з метою дотримання трудової дисципліни потрібно: враховувати відмінності між окремими людьми, пропонувати їм відповідну для них роботу, ставити перед

працівниками конкретні цілі, добиватися, щоб ці цілі сприймалися працівниками як реально досяжні, погоджувати винагороду з виробничими показниками працівника, контролювати дотримання принципів справедливості.

Отже, до способів мотивації належать наступні:

1) нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо;

2) примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні влади і загрозі погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог;

3) стимулювання – вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки [2].

У результаті мотивація прямо перетинається з конкретними способами забезпечення трудової дисципліни і передбачає можливість існування як мір переконання (заохочення), так і мір спонукання (покарання).

Перші два способу мотивації є прямими, у зв'язку з тим, що мають на увазі безпосередній вплив на людину, третій спосіб – стимулювання – непрямий, оскільки в його основі лежить вплив зовнішніх факторів-стимулів.

Стимули – це спонукальні причини тієї чи іншої дії у сфері збільшення дисципліни праці. За змістом – це фінансові важелі впливу, які викликають формування певних мотивів, тим самим підвищуючи продуктивність механізму управління загалом. На відміну від стимулів стимулювання – це процес застосування, використання різних стимулів мотивування людей, які виконують певні дії. Стимули необхідні для мотивації людей у процесі управління, але при цьому вони не замінюють мотивації. Стимулювання – засіб здійснення мотивації для збалансування досягнення цілей [2].

Отже, враховуючи вищенаведене мотивацію праці можна визначити як систему чинників внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають

персонал до динамічної роботи задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований – він зацікавлений, отже, організована ситуація, коли він вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби і усвідомлено вибирає певний тип поведінки.

Мотиваційний процес – це процес, який побудований на базі людських потреб та стимулюванні працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства [29].

Мотивація персоналу у компанії – це система зовнішніх умов, які запускають внутрішню енергію та активність людей на роботі. Мотивація співробітників – це заслуга, як вони готові працювати на організацію у межах функціоналу своєї посади, та вирішувати нові додаткові завдання [18]. У разі недостатньої мотивації працівник втрачає інтерес до праці і прагне виконувати лише мало можливий обсяг робіт.

Підприємства всіх форм власності зацікавлені у тому, щоб отримати найвищу продуктивність (віддачу) від персоналу. У даний час мотивація є важливою частиною громадського управління. Управління – це процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. У результаті мотивації об'єкт впливу може бути і суб'єктом у разі вивчення самомотивації. Будь-яка поведінка людини мотивована, тобто спрямована на отримання будь-якого блага (крім тих випадків, коли людиною рухають найпростіші їм пульсійні реакції). При формуванні в людині стабільних установок і можливостей, які відповідають цим установкам, дії людини стають простими і типовими.

У результаті, мотиваційний процес стає практично непомітним як самої людини, так і оточуючих.

Мотивація характеризує процес важкої співпраці людини, її психіки та середовища, у тому числі особисту дійсність, внутрішні детермінанти людської активності, які не можна поторкати.

Сутність мотивації у тому, щоб, орієнтуючись на систему потреб співробітників, забезпечити повне та ефективне використання їх трудового потенціалу для швидкого досягнення завдань організації.

Мотивацію можна визначити як механізм створення певних умов, що дозволяє забезпечити повну відповідність інтересів персоналу та управління підприємства, що надихає співробітника самовіддано працювати [14].

Мотивований працівник компанії – це такий працівник, який з бажанням йде на роботу і відчуває справжню насолоду від робочого процесу. Ця людина свідомо багато і старанно працює, виявляє натхнення у роботі, отримує найвищі показники. Загальновідомий факт, що вмотивованість – це внутрішній стан людини. Зміна мотивації можливі лише через використання зовнішніх інструментів – стимулів. При цьому характер мотивації визначається типом трудових та суспільно-трудова відносин у природі людини [16].

Мотивують людей ті зовнішні умови, що викликають в них внутрішній відгук і відповідають їх очікуванням, цінностям і потребам.

Мотивація формується при «зустрічі» зовнішніх чинників із внутрішніми, важкодоступними зовнішньому спостереженню.

Стимуляція праці – це спосіб впливу на трудову поведінку співробітника через його мотиви [15].

У результаті, стимул – зовнішнє спонукання до роботи, за допомоги вплива зовнішніх чинників і суб'єктів стосовно особистості.

Мотив – це сукупність внутрішніх спонукань до активності, заснованих на усвідомлюваних чи неусвідомлюваних потребах, інтересах, уявлення про цінності тощо.

При виборі мотивації, передусім, потрібно враховувати мотиви людей (рис. 1.1), тобто спонукання, яке викликає ті чи інші їх дії.

Проблема для роботодавця у тому, що потреби не можна безпосередньо побачити і виміряти. Про їх існування оточуючим можна дізнатися лише з поведінки людей, найчастіше лише у певних умовах. Тому перед роботодавцем стоїть завдання визначити характер потреб співробітника, якими він керується в житті, у своїй роботі.

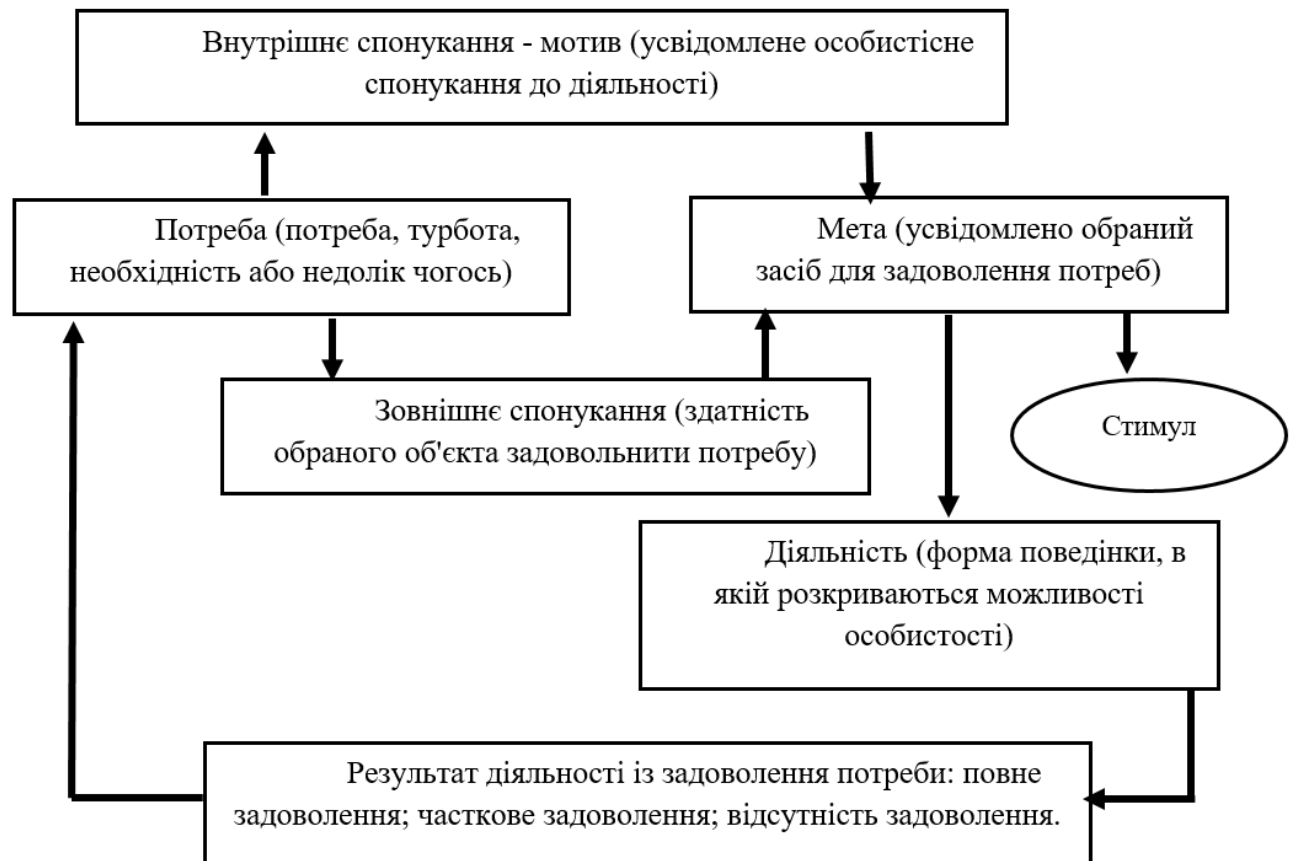


Рис.1.1. Механізм мотивації персоналу [18]

Якщо необхідності молодого співробітника не правильно викладені, потрібно допомогти їх сформулювати щодо умов і повноважень організації. У цьому полягає ключ успіху до управління співробітником.

Відомо, що за змістом потреби бувають матеріальними, соціальними, духовними. Однак у кожний момент зазвичай домінує одна якась потреба, діяльність людини стимулюється не тільки за рахунок їх, а й багатьма іншими, які іноді важко ідентифікувати.

Щоб хоч одна потреба почала працювати, необхідно мотиви, тобто схильність, психологічні причини, які з внутрішньої сторони спонукають людей до дій, які були спрямовані на її задоволення, прагнення до благ [17].

Ніякі зовнішні цілі не примусять співробітника докладати зусилля, поки вони не перетворяться в його внутрішні цілі. Синтезуючи теорії різних авторів, можна встановити наступні необхідності людини: необхідність в грошах, необхідність у визнанні, необхідність у вшануванні, необхідність в

розмові. Отже мотивами виступають: речові заохочення, моральні заохочення, самоствердження, спонукання.

Але на практиці нерідко постає питання вибору способу активізація дієвій роботі співробітників.

## **1.2 Форми мотивації праці на підприємстві**

Форми мотивації праці – зовнішнє вираження динамічного процесу прагнення (шляхом психологічного обґрунтування) працівника, задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності, а з точки зору суб'єкта управління – цілеспрямований вплив на об'єкт керівництва відповідно до її потреб, ціннісних настанов, мотивів спрямованих на досягнення цілей організації, до продуктивного виконання прийнятих рішень або намічених робіт.

Виділяють чотири різні форми мотивації які провукують людей у важкі часи, роблять їх високоефективними та зберігають зосередженість на зобов'язаннях. Ці форми мотивації виникають зовні або всередині, визначаються дією чи бездіяльністю і можуть бути класифіковані як зовнішні, ідентифіковані, внутрішні та інтроективна. Розуміння цих різних форм мотивації є важливим як для окремої людини, так і для організацій, які прагнуть до більш високої ефективності або досягнення цілей[75].

Зовнішня мотивація — це зовнішній вплив, який спонукає людей діяти або вести себе певним чином, наприклад, виконувати завдання чи роботу, але також може бути особистою метою. Зовнішні впливи включають нагороди, підвищення по службі, призи тощо.

Якщо співробітник мотивований досягти успіху на основі таких впливів, як збільшення фінансової вигоди (наприклад, премія або бонуси) або підвищення по службі, або якщо він виконує хорошу роботу лише тому, що побоюється негативних наслідків, він, ймовірно, має зовнішню мотивацію.

Хоча це ідеально підходить для співробітників у конкурентному середовищі, де їхні премії або підвищення по службі залежать від їхнього успіху, зовнішня мотивація не працює постійно[76].

Проблема із зовнішньою мотивацією походить від схильності до очікувань. Послідовно застосовувану винагороду, як правило, очікують як частину зусиль, а не як винагороду за зусилля. Створення стандартів для винагород стає життєво важливим для підтримки їх мотиваційного ефекту, що означає створення справедливих, але складних критеріїв.

Ефект мотивації винагороди може бути непостійним і часто не спрацьовувати. Якби винагорода працювала стабільно, пропозиція бонусів за виконання певної роботи завжди залучала б людей до виконання цих завдань і відповідала їх очікуванням. Залежно від людини, зовнішню мотивацію може бути важко застосувати.

Внутрішня мотивація є суб'єктивною, але, як вважають, виникає в результаті дій, що відповідають цінностям або приносять задоволення від виконання завдання. Цей тип мотивації, хоча й суб'єктивний, можна отримати різними способами, як-от надання винагород, які відображають цінність, наприклад «працівник місяця» або видача філіжанок для кави, надрукованої з «кращими продавцями». Ключем до розуміння внутрішньої мотивації є відношення до цінностей або бажань людини. Люди, як правило, приділяють більше уваги тому, що каже бос, наприклад «Гарна робота», а потім отримує премію в кінці року. Однак внутрішня мотивація є суб'єктивною, і її може бути важко збалансувати та використовувати в залежності від робочої сили та того, що приваблює персонал або окремих людей[75].

Одна людина може відчувати почуття гордості, бажання працювати більше, щоб отримати філіжанку для кави і похвалу від боса, але інша людина може вважати ці винагороди безглуздими або не варті зусиль. Хоча дослідження показали, що внутрішня винагорода мотивує краще, ніж зовнішня, не існує універсального методу чи застосування. Знання того, що

внутрішньо мотивує людей, може бути дуже індивідуалізованим і впливати на інші фактори, такі як групова динаміка.

Інтроектована мотивація — це мотивація інтерналізованого голосу, що тисне. Джерелом мотивації поведінки є почуття провини, занепокоєння чи сором. Прикладом інтроектованого регулювання є людина, яка ходить до церкви щонеділі, тому що боїться негативного впливу в потойбічному житті або негативної реакції своїх однолітків на церковну подію — вона не обов'язково отримує задоволення від самої служби. Уникайте цієї форми мотивації, якщо це взагалі можливо, оскільки вона викликає занепокоєння. Піддавшись цій формі мотивації, людям важко почуватися позитивно та впевнено у своїх діях.

Вона має дві форми: інтроектований підхід та інтроектоване уникнення.

Інтроектований підхід відноситься до тієї мотивації, яка підвищує самооцінку людини при виконанні завдань. Стандарти продуктивності засвоюються і, хоча цього вимагає зовнішня сила, наприклад робота, людина мотивована виконувати завдання, шукаючи позитивного підкріплення.

Інтроекційне уникнення відноситься до мотивації, яка намагається захистити власну гідність або уникнути негативних почуттів невдачі і виникає багатьма способами, наприклад, начальники, які коментують погану роботу людини. Ці твердження часто мають на меті викликати у людей почуття провини, щоб мотивувати їх працювати краще. Ця мотивація поєднується з багатьма негативними аспектами, такими як гнів або збентеження людей постійними негативними взаємодіями або нездатністю задовольнити себе або людину, що викликає у них негативні почуття. Люди, які переносять маніпулятивну поведінку, пасивно-агресивне ставлення або знущання, можуть формувати інтроектовані мотиви[75].

Інтроектована мотивація уникнення вважається небажаною багатьма дослідниками, оскільки людина зосереджується на уникненні таких почуттів, як сором за погану роботу або невдачу батьків. Згідно з дослідженням Ассора і Ванстескрісте 2009 року, вважається, що негативний фокус, ще більше

зменшує індивідуальну автономію, оскільки вона уникає невдач, а не намагається прагнути до ефективніших способів виконання завдань.

Інколи її називають «самовизначеною мотивацією», це найскладніша з форм мотивації, оскільки вона накопичується з часом і не є чимось, що можна створити чи прищепити людині одним клацанням пальця. Ідентифікована мотивація представляє собою відчуття потреби виконати або виконати завдання, але не діяти відповідно до потреби, поки бажання зробити це не актуалізується. Хоча часто недоцільно чекати, поки хтось стане мотивованим, ця форма мотивації є потужною, оскільки акт актуалізації мотивації створює тривалі досягнення та підвищення ефективності[76].

Ці форми мотивації дають різні точки зору, але, що більш важливо, вони надають різні способи доступу до мотивації для особистого вдосконалення або застосування на робочому місці. Однак розуміння цих форм мотивації, здавалося б, вказує на те, що застосування технік буде змінюватися залежно від обставин, але окремі люди також відрізняються. Те, що мотивує одну людину, може не мотивувати іншу. Наприклад, опис внутрішньої мотивації може зробити цей тип мотивації найбільш вигідним для робочого місця, оскільки він використовує внутрішню мотивацію людини і має економічну перевагу над зовнішньою мотивацією, як-от бонуси. Це припущення виявляється помилковим у багатьох ситуаціях, оскільки існує багато факторів, які впливають на мотивацію, крім стимулів, таких як зусилля, необхідні для виконання завдання. Якщо керівник має поганий темперамент, він може мати меншу довіру, коли він використовує внутрішні форми мотивації. Кричати на когось цілий день і говорити їм наприкінці: «хороша робота» матиме менший вплив, ніж той, хто підтримує. Складність мотивації стає очевидною, якщо розглядати її у зв'язку з впливом поведінки, ставлення та обставин, показуючи, що просте застосування різних методів може бути неефективним, але натомість вимагає глибшого вивчення особи, групи та оточення[75].

### **1.3 Методичні підходи до управління мотиваційними процесами на підприємстві**

У забезпеченні управління персоналом основну роль відіграють методи мотивації. Як показують дослідження, методи мотивації персоналу – це сукупність способів, прийомів і стимулювання працівників для досягнення певних цілей підприємства, що діють на основі узгодження їх цілей та цілей підприємства шляхом регулярного дослідження мотивів праці. Вони засновані на дії закономірностей і законів управління та передбачають використання різних прийомів впливу на персонал щоб активізувати його діяльність [5].

Існує велика кількість методів мотивації, що дозволяють формувати ефективну систему мотивації.

Залежно від орієнтації впливу на певні потреби виділяють наступні групи методів: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні [20].

Економічні методи зумовлюються економічними стимулами. Вони орієнтуються на виконання певних завдань чи показників, а також на здійснення економічної винагороди за результат роботи після їх виконання. Використання економічних методів пов'язують з раціональною системою оплати праці, тобто з формуванням та контролем плану роботи, економічним стимулюванням праці, яке має на увазі заохочення за певну кількість та якість праці і застосування санкцій за недостатню його якість та невідповідну кількість.

Організаційно-адміністративні методи засновані на директивних вказівках. Вони ґрунтуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону чи старшому за посадою та спирається на можливість примусу. Дані методи охоплюють організаційне планування та нормування, розпорядництво, інструктаж, контроль.

З метою підвищення соціальної активності працівників застосовуються

соціально-психологічні методи. З їх допомогою впливають на свідомість працівників, соціальні, релігійні, естетичні та інші інтереси людей і здійснюють соціальне спонукання трудової діяльності.

Наведена вище класифікація методів мотивації вважається класичною. Різні вчені виділяють варіативні класифікації, доповнюючи та ускладнюючи їх.

Наприклад, А. Брас пропонує виділяти три підгрупи в середині адміністративних методів: організаційні, які поділяються на регламентування, нормування та інструктування; розпорядчі та дисциплінарні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методи мотивації персоналу за А. Брасом [24]

Розпорядчі методи застосовуються коли виникає необхідність втручання в процес виробництва для розпоряджень і вказівок. Дисциплінарний вплив регламентується КЗпП та застосовується якщо працівник не виконує свої функціональні обов'язки.

У практиці господарювання застосовують загальновиробничу класифікацію методів мотивації персоналу:

- 1) прямі економічні (погодинна та відрядна оплата праці, премії за раціоналізацію, оплата навчання, участь у прибутках та ін.);
- 2) непрямі економічні (доплати за стаж роботи, пільгове харчування та користування житлом, транспортом тощо);
- 3) соціальні (негрошові) (гнучкі графіки роботи, збагачення праці, просування у службовій діяльності, охорона праці тощо) [22].

За класифікацією С.А. Шапіро виділяють дві групи методів мотивації

праці [23]:

1) методи матеріальної мотивації: грошові (заробітна плата, доплати, відрахування від прибутку, пільгові кредити, надбавки та компенсації); негрошові: соціальні (сплата транспортних витрат, медичне страхування та обслуговування, харчування, путівки); функціональні (покращення умов та організації праці);

2) методи нематеріальної мотивації: соціально-психологічні (підвищення престижу, психологічне та суспільне визнання); творчі (відрадженьня, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування); вільний час (гнучкий графік роботи, додаткова відпустка).

Н.А. Городничева розглядає наступну класифікацію методів мотивації: економічні: прямі та опосередковані; організаційні; морально-психологічні [19].

Економічні методи мотивації базуються на тому, що люди в ході їх застосування отримують вигоди (прямі чи непрямі), які підвищують їх добробут.

До форм прямої економічної мотивації належать [19]:

- основна оплата праці;
- винагорода (визначається індивідуальним внеском працівників у кінцеві результати підприємства за конкретний період);
- премія (пов'язує результати праці кожного працівника чи структурного підрозділу з прибутком підприємства);
- додаткова оплата праці (враховується складність та кваліфікація праці, понаднормова робота, суміщення професій, соціальні гарантії підприємства);
- різні види виплат (оплата проїзду; виплати за вислугу років та ін.).

Мотиваційному механізму оплати праці відводять значну роль, та постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє підтриманню трудової активності на певному рівні та зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу є корисним для досягнення короточасних цілей.

У іншому випадку працівники звикають до цього виду впливу.

Непряма (опосередкована) економічна мотивація передбачає [19]:

- користування соціальними установами організації;
- пільгові путівки до дитячих оздоровчих таборів;
- користування службовим автомобілем;
- пільгові місця у дитячих дошкільних установах; придбання продукції, яка вироблена підприємством, за цінами нижче відпускних тощо.

До організаційних методів мотивації персоналу відносять [19]:

- мотивацію збагаченням змісту роботи (надання різноманітної, цікавої та соціально значимої роботи, з перспективами посадового та професійного зростання, які підвищують відповідальність та самостійність працівника);
- мотивацію цілями; мотивацію участі в справах фірми.

Морально-психологічні методи стимулювання складаються з наступних основних елементів [19]:

- відчуття професійної гордості за причетність до роботи, відповідальність за її результат;
- присутність виклику для забезпечення можливості кожному показати свої здібності, відчувати власну значимість;
- визнання авторства результату;
- наявність як особистої (привітання з нагоди свят з боку керівництва), так і публічної (оголошення подяки, нагородження подарунками, присвоєння почесних звань, занесення до Книги пошани та ін.) високої оцінки.

Розглянувши наведені вище класифікації, можна зробити висновок, що всі вони подібні і мають розбіжність лише у назвах. Отже, систематизувавши їх, можна виділити дві групи методів мотивації: методи матеріального та нематеріального стимулювання.

Методи матеріального стимулювання передбачають фінансові витрати, які приймають різну форму. При використанні методів нематеріальної мотивації підприємство або взагалі не несе витрат на мотивацію персоналу,

або вони незначні [24].

Методи матеріального заохочення одночасно є економічними та поділяються на прямі економічні (грошові), і непрямі економічні (не грошові) методи. Грошова винагорода або винагорода, що надається співробітнику не в грошовій формі є основою цієї групи методів. Вони орієнтуються на матеріальні мотиви персоналу: прагнення певного рівня добробуту, достатку. Система матеріальної мотивації має будуватись на принципі індивідуальності винагород, бо кожен з працівників зацікавлений в постійному збільшенні своєї праці маючи на меті отримати вищу заробітну плату [24].

Група нематеріальних методів мотивації спрямована на задоволення мотивів збереження соціального статусу [22]. У даній групі можна виділити соціальні та адміністративні методи.

Соціальні методи [24] включають в себе соціально-психологічні, що спрямовані на формування корпоративної культури, створення сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі, задоволення потреб співробітників у визнання. В контексті цієї групи також виділяють творчі методи, що створюють можливості для розвитку та управління власним часом.

Основою адміністративних методів є дотримання регламенту підприємства та трудових відносин [24]. Вони реалізуються через організаційні, розпорядчі і нормативні документи.

Слід наголосити на тому, що не має прямої лінійної залежності рівня мотивації й активності та якості діяльності. Характер залежності якості (продуктивності) діяльності від інтенсивності (рівня) мотивації визначається двома законами Йеркса-Додсона (американські психологи Р.М. Йеркс і Дж.Д. Додсон), які стверджують, що [21]:

1) по мірі збільшення інтенсивності мотивації якість діяльності підвищується до певного максимального значення, а потім, поступово знижується. Рівень мотивації, при якому діяльність виконується найбільш

успішно, називається оптимумом мотивації;

2) чим складніша для індивіда діяльність, яку він виконує, ти більш низький рівень мотивації є для нього оптимальним. Таким чином, надмірна мотивація може не тільки покращити результати діяльності, але й сприяти їх суттєвому зниженню.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини: 1) забезпечення індивідуальних потреб; 2) досягнення організаційних цілей. Для досягнення ефективної мотивації ці умови мають задовольнятися якомога повніше [4]. Проте їх досягнення неможливе без формування дієвої системи мотивації персоналу, що потребує досліджень даної проблеми на прикладі підприємства.

У нормальних умовах виробництва використання різних важелів активізації сприяє зростанню потреб, а останні, зі свого боку, стимулюють розвиток та збільшення дисциплінованості співробітників. При цьому важливим методом мотивації, які застосовуються для забезпечення трудової дисципліни, є метод заохочення. Заохочення – це визнання нагород співробітника шляхом надання йому пільг, переваг, суспільної поваги, збільшення його престижу. Кожна людина має потребу у визнанні, в речових цінностях. На реалізацію цієї потреби і спрямоване заохочення. Задіявши заохочення, можна отримати подвійний результат: привести колектив до конфліктів до його розпаду і, навпаки, поєднати і об'єднати.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, при проведенні дослідження теоретичних аспектів, щодо мотивації праці та мотиваційних процесах на підприємстві, дійшли до наступних висновків.

Мотивація є важливою складовою та двигуном процесу.

Мотивацію праці можна визначити, як систему чинників внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають до динамічної роботи. Адже, ніякі

зовнішні цілі не примусять співробітника докладати зусилля, поки не перетвориться в його внутрішні цілі.

Існують різні методи мотивування заохочень, стимулів та моделей. Основними мотивами є: речові заохочення, моральні заохочення, самоствердження, спонукання.

У забезпеченні управління персоналом основну роль відіграють методи мотивації. Існує велика кількість методів мотивації, що дозволяють формувати ефективну систему мотивації.

Залежно від орієнтації впливу на певні потреби виділяють наступні групи методів: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»**

Історія заснування компанії починається 1974 року, під час початку будівництва Київського пивоварного заводу №3. Місцем будівництва нового заводу став Київський район – Оболонь. Цей вибір зробили через величезний запас м'якої і чистої води. Воду із глибини юрського горизонту (290 м) вважається надзвичайно високоякісною основою для варіння пива. Чеські фахівці були запрошені в якості фахівців і визначили місце для будівництва нового пивзаводу. Саме відкриття компанії було під гадано до літніх Олімпійських ігор 1980 року. Перші 330 дал. пива налили 8 травня 1980 р., а вже 12 листопада в офіційному порядку відкрили завод. У 1981 році солодовня заводу випустила свій перший солод, у провіт з 1985-1997 року виробничу потужність солодовні збільшили втричі. З 1983 року підприємство стало називатися «Оболонь». 1986 року на базі Київського пивоварного заводу № 3 зробили Пиво безалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого увійшли також Київський пивоварний завод № 1, Київський пивзавод № 2 (нині ПАТ «Пивзавод на Подолі») та Фастівський пивзавод (нині ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта»). У 1989 році «Жигулівське пиво/Zhiguli Beer», що виробив завод «Оболонь», вперше надійшло користувачам Англії [25].

З побажання гендиректора Олександра Слободяна 1 липня 1990 року підприємство береться у найм із правом придбання. 1992 року підприємство першим в Україні розпочало шляхи приватизації, що є знаковою подією. 27 серпня завод «Оболонь» отримав свідоцтво про приватизацію від Фонду Державної власності України № 1, чим увійшло в історію як перша особиста компанія незалежної України. З цього часу всі товари цього виробника випускають під торговою маркою «Оболонь».

Отже, ПрАТ «Оболонь» було організовано 25 березня 1993 року у процесі приватизації державної власності Київського промислового об'єднання з випуску пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води «Оболонь» за рахунок придбання цієї власності частиною персоналу Київського орендного компанії «Оболонь».

Еволюція компанії супроводжувалася територіальним розширенням. У 1994 р. ПрАТ «Оболонь» стало володарем законсервованого об'єкту незакінченого будівництва у місті Красилів Хмельницької області. Ця дочірня організація виробляє мінеральну воду, безалкогольні та слабоалкогольні напої під торговою маркою «Оболонь», також є першою оптово-торгівельною базою ПрАТ «Оболонь». У 1996 р. ПрАТ «Оболонь» стало партнером ВАТ «Севастопольський пиво-безалкогольний завод», ПрАТ «Бершадський пивокомбінат», залучили вкладення у ВАТ «Дятьківці». З 1997 року підприємство є партнером ПАТ Охтирського пивзаводу. Крім того, проводиться розширення зовнішніх ринків: з квітня 2006 року продукцію поставляють до Канади та Франції.

Зараз «Оболонь» – єдина українська компанія, яка входить до 40 одних із найбільших пивоварних альянсів світу. На даний момент ПрАТ «Оболонь» є другим після САН ІнБев Україна на ринку виробництва пива у нашій державі з часткою ринку 32,2%.

Бачення компанії – стати найсильнішою і конкурентоспроможною компанією, впровадження та виробництва пива, безалкогольних напоїв, слабоалкогольних напоїв та мінеральних вод, покращуючи при цьому фінансовий розвиток держави і виводячи уряд на міждержавні ринки, і створювати при цьому потужні можливості для експорту покупців на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Соціальна місія – «створювати корисні та безпечні напої для населення з найбільшою продуктивністю, турботою про суспільство та відповідальністю за довкілля» [27].

Головними цілями роботи ПрАТ «Оболонь» є підвищення кількості

ринків продажу, нарощування доходу, найбільше задоволення потреб покупців. Є дерево завдань компанії з галузей.

Таблиця 2.1

### Дерево цілей ПрАТ «Оболонь»

| Головні цілі         | Цілі 1-го рівня                                                    | Цілі 2-го рівня                                                                                                                          |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні           | • Збільшити річний приріст прибутку                                | - оптимізувати структуру капіталу;<br>- розробити ефективну систему фінансового планування.                                              |
|                      | • Збільшити рівень рентабельності                                  | - оптимізувати структуру капіталу;<br>- розробити систему ефективного фінансового планування                                             |
| Матеріально-технічні | • Збільшити рівень готовності обладнання                           | - збільшити виробничий потенціал;<br>- розробити ефективну систему відбору постачальників.                                               |
|                      | • Підвищити рівень якості виробництва                              | - розробити ефективну систему відбору постачальників;<br>- розробити систему управління якістю продукції.                                |
| Соціальні            | • Досягнути оптимального рівня структури та чисельності робітників | - розробити ефективну систему мотивації та оплати праці персоналу;<br>- розробити ефективну систему найму, відбору й навчання персоналу. |
|                      | • Збільшити рівень продуктивності праці                            | - розробити ефективну систему мотивації та оплати праці персоналу.                                                                       |
|                      | • Вдосконалити існуючу систему охорони праці працівників           |                                                                                                                                          |

*Джерело: розроблено автором на основі дослідження*

Крім того, спільними цілями та завданнями компанії є:

- виготовлення більшої кількості продукції;
- поліпшення добробуту персоналу компанії;
- розширення асортименту;
- підвищення числа взаємозалежних підприємств;
- вихід на ринки максимально можливої кількості країн;
- завоювання авторитету і велика популярність марки.

Зараз асортименти компанії роблять дванадцять пивних марок, серед яких «Оболонь», «Nike», «BeerMix», «Зіберт», «Carling», «Zlata Praha», «Жигулівське», «Десант», «Hadrmix», «Piwny kubek» («Пивний кухоль»), «Южанка» та «Охтирське». Крім того, марки сидру, вироблені компанією – «Ciber» і «Sharm». Спиртними напоями компанії є «Горілка Лайм», «Ром-

кола», «Бренді-Кола», «Джин-тонік», «Віскі Вишня» та «Rio».

Безалкогольні напої: «Живчик», «Лимонад», «Сітро», «Тархун», «Байкал», «Оболонь зі смаком лайма», «Кола Нова», «Унік» та «Квас Старокиївський». Мінеральними та питними водами є «Оболонська», «Прозора», «Аквабаланс», «Охтирська», «Збручанська 77» та «Кременка». Крім того, компанія випускає снеки «Оболонські сухарики» та «Bulba Grenki» [26], та виробляє промислові продукти – солод, пивну дробину, бандажну стрічку, ПЕТ-преформу та ящики [25].

Головною спеціалізацією підприємства є все-таки пиво і виробництво сировини для нього. У цьому завод показав себе відмінно, оскільки як смак, так й наявність однієї з кращого устаткування робить його сильним конкурентом. Якісна продукція і низькі витрати виробництва можуть дозволити підприємству встановлювати нижчі ціни щодо конкурентів шляхом реалізації продукції в середньому на гривню дешевше.

Перебування підприємства взаємозалежних підприємств і наявність свердловин біля виробництва дозволило підприємству отримати мінімальні транспортні витрати, а наявність виробництва, у центрі міста Київ дозволяє швидко розвозити продукцію містом. Це важливо, наприклад, при перевезенні живого пива, який має термін зберігання 3-4 дні, а також важливо для комерції, чийм постачальником є «Оболонь», у зв'язку з тим, що іноді продукт закінчується швидше наміченого періоду.

Компанія «Оболонь», розуміючи свою соціальну відповідальність перед людьми, займається переробкою ПЕТ пляшки з 2002 року. У 2003 році компанія в Олександрії встановила обладнання, що переробляє використані ПЕТ-пляшки. Спочатку це було лише подрібнення пляшок та постачання так званого флексу на експорт, де цей матеріал піддавався вторинній обробці. Однак у 2008 році компанія вирішила про самостійне виробництво із флексу кінцевого продукту. Щоб це досягти, була придбана сучасна німецька техніка потужністю 125 кг\год, яка може зробити зі стовідсоткового вторинного флексу бандажну стрічку. Ця переробка перша з виробництва бандажної

стрічки в нашій країні. Упродовж року на такому заводі переробляється понад 800 тонн ПЕТ-тари. Протягом року організація «Оболонь» приблизно переробляє еквівалент 23 млн. пластмасових пляшок. Компанія має і екологічні інноваційні проекти.

Структура управління ПрАТ «Оболонь» досить проста.

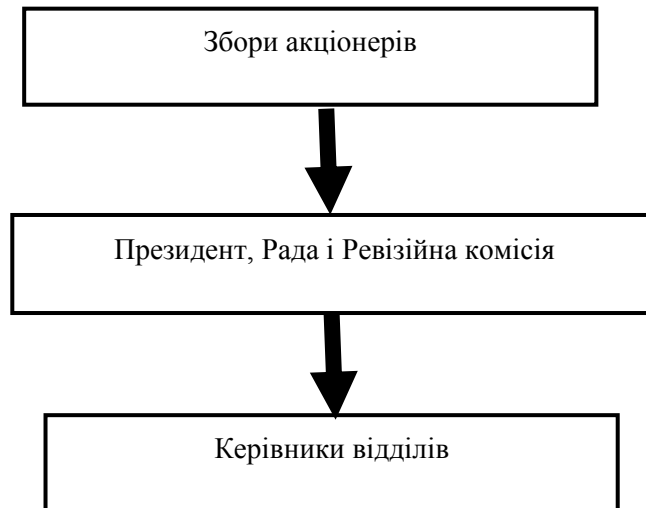


Рис. 2.1. Структура управління ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Оболонь – це приватне акціонерне товариство, тому в структурі основний орган управління – це збори власників акцій. Під час цих зборів вирішуються основні питання, можливості розвитку виробництва та організації загалом. Нижче в структурі компанії знаходяться Президент, Рада та Ревізійна комісія. Остання відповідає за порядок проведення зборів аукціонерів та виконання цих вимог, які були написані у статуті компанії. Рада вирішує пропозиції, були внесені на зборах власників акцій. З іншого боку Президент фірми грає головну роль відповідності питань, які вирішуються на зборах. Після зборів, коли Рада погодила нові положення, завдання чи плани підприємства, робляться розпорядження, які починають виконувати глави відділів, наприклад, технічний директор, директор із капітального будівництва, маркетинговий директор, директор із продажів, директор по виробництву, директор по якості, директор по зовнішньоекономічних питаннях, директор по кадрових питаннях, директор

із економіки і фінансів, головний бухгалтер, директор із безпеки, директор з інформаційних технологій. Увесь персонал, який займає вищенаведені посади, виконує всі рішення Ради після зборів акціонерів, кожен з них має колектив, який виконує поставлені завдання.

Управління: Президент – Олександр Слободян, заступник Президента – Вікторія Алімова, голова Ради власників акцій, керівник HR – Сергій Блощаневич, гендиректор – Ігор Булах [24].

Гендиректор проводить оперативний менеджмент компанії, організує роботу підрозділів організації, забезпечує актуальне та високоякісну реалізація плану виробництва товарів, веде переговори та укладає угоди, визначає господарські та інші угоди щодо збуту продукції тощо, забезпечує покупку відповідних товарно-речових цінностей, стежить за реалізацією угод і за зобов'язаннями, також забезпечує зростання якості продукції, веде прийом та звільнення персоналу та несе свою провину за показники роботи та доходу компанії загалом. Керівник виконує дії від імені підприємства, представляє його інтереси під час обговорення та укладання договорів з іншими організаціями.

## **2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»**

На підставі даних про роботу підприємства можна зробити аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр. Дані наведено в таблиці 2.2.

За даними таблиці 2.2 чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2019 році склав 5 466 148 тис. грн., в 2020 році – 5 549 706 тис. грн., приріст складає 1,5%. У 2020 році у порівнянні з минулим 2019 роком прибуток від реалізації продукції збільшився на 291 282 тис. грн. Частково зростання чистого доходу відбулося за рахунок підвищення цін.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 207 724 тис. грн. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2019 році склав 144 591 тис. грн., у 2020 році він дорівнював 324 912 тис. грн. Середньорічна вартість основних засобів ПрАТ «Оболонь» збільшилася у 2020 році на 259 111 тис. грн.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»  
за 2019-2020 рр.**

| Показник                                                                     | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення<br>абсолютне,<br>(+/-) | Відхилення<br>відносне, % |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------------------------------|---------------------------|
| Чистий дохід, тис. грн.                                                      | 5466148  | 5549706  | 83558                             | 1,5                       |
| 2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                            | 4277833  | 4070109  | -207724                           | -5,1                      |
| 3. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.                              | 189226   | 398911   | 209685                            | 52,5                      |
| 4. Рентабельність продукції, %                                               | 1,27     | 1,36     | 0,09                              | 6,6                       |
| 5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. | 144591   | 324912   | 180321                            | 55,5                      |
| 6. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                                       | 257633   | 338614   | 80981                             | 23,9                      |
| 7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.                        | 4352291  | 4611402  | 259111                            | 5,6                       |
| 8. Фондовіддача, грн/грн.                                                    | 1,25     | 1,20     | -0,05                             | -4,2                      |
| 9. Фондоозброєність, грн/ос.                                                 | 976,8    | 715,4    | -216,4                            | -36,5                     |
| 10. Фондомісткість, грн/грн                                                  | 0,80     | 0,83     | 0,03                              | 3,6                       |
| 11. Оборотні кошти, тис. грн.                                                | 1502253  | 1163932  | -338321                           | -29,1                     |
| 12. Середня кількість працівників, осіб                                      | 5596     | 6446     | 850                               | 13,2                      |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Проведемо аналіз основних засобів ПрАТ «Оболонь». Дані наведено в таблиці 2.3.

Фондоозброєність вказує на вартість основних засобів, що припадає на 1 особу промислово-виробничого персоналу на підприємстві. У 2020 р. даний показник зменшився на 36,5%.

Коефіцієнт зносу характеризує ту частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. У 2020 р. коефіцієнт зносу зменшився на 3,2% порівняно з 2019 р.

Фондовіддача показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі засоби, тобто ефективність вкладення цих коштів, порівняно із 2019 роком вона зменшилась на 4,2%.

Фондомісткість продукції – величина, обернена фондовіддачі. Вона показує частку вартості основних засобів, що припадає на кожну гривню продукції, що випускається. У 2020 році цей показник збільшився, що є позитивною тенденцією

*Таблиця 2.3*

**Показники стану та ефективності використання основних засобів  
ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.**

| Показник                                   | Формула розрахунку                                                                | Нормативне значення | Рік   |       | Відхилення |       |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|------------|-------|
|                                            |                                                                                   |                     | 2019  | 2020  | +, -       | %     |
| 1. Коефіцієнт зносу основних засобів       | Знос / Первісна вартість                                                          | <<br>Зменшення      | 0,64  | 0,62  | -0,02      | -3,2  |
| 2. Коефіцієнт придатності основних засобів | 1 – коефіцієнт зносу основних засобів                                             | ><br>Збільшення     | 0,36  | 0,38  | 0,02       | 5,3   |
| 3. Коефіцієнт оновлення основних засобів   | Вартість введених ОЗ / Первісна вартість                                          | ><br>Збільшення     | 0,36  | 0,38  | 0,02       | 5,3   |
| 4. Фондовіддача                            | Чистий дохід від реалізованої продукції / Середньорічна вартість основних засобів | <<br>Зменшення      | 1,25  | 1,20  | -0,05      | -4,2  |
| 5. Фондоозброєність                        | Середньорічна вартість основних засобів / Численність робітників                  | ><br>Збільшення     | 976,8 | 715,4 | - 216,4    | -36,5 |
| 6. Фондорентабельність                     | Чистий прибуток/вартість ОЗ                                                       | Зменшення           | 0,06  | 0,07  | -0,01      | -14,3 |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Проведемо аналіз витрат ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 роки. Дані наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка структури витрат на виробництво у ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.**

| Елементи витрат                     | Рік             | Питома вага, % | Рік             | Питома вага, % | Абсолютне відхилення     |              |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|--------------------------|--------------|
|                                     | 2019, тис. грн. |                | 2020, тис. грн. |                | 2019 від 2020, тис. грн. | Питокої ваги |
| 1. Матеріальні витрати              | 3157057         | 57,42          | 2993302         | 54,90          | -163755                  | -2,52        |
| 2. Витрати на оплату праці          | 626692          | 11,40          | 705528          | 12,94          | 78836                    | 1,54         |
| 3. Відрахування на соціальні заходи | 132414          | 2,41           | 149141          | 2,73           | 16727                    | 0,32         |
| 4. Амортизація                      | 422999          | 7,69           | 399564          | 7,36           | -23435                   | -0,37        |
| 5. Інші операційні витрати          | 1159110         | 21,08          | 1204645         | 22,09          | 45535                    | 1,01         |
| Разом                               | 5498272         | 100            | 5452180         | 100            | -46092                   | -            |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

З таблиці 2.4 ми бачимо, що найбільшу питому вагу в структурі витрат займають матеріальні витрати, які становили у 2019 році 57,42%, у 2020 році – зменшилися до 54,9%, а у кількісному вираженні зменшилися на 163 755 тис. грн. Це може бути пов'язано із підвищенням вартості сировини та її транспортування. Збільшилися витрати на оплату праці внаслідок підвищення мінімальної заробітної плати.

Відрахування на соціальні заходи збільшилися у 2019 році порівняно з 2020 р. на 16 727 тис. грн., амортизація зменшилися на 23 435 тис. грн., інші операційні витрати збільшилися на 45 535 тис. грн. За рахунок збільшення витрат за всіма елементами збільшилася повна собівартість продукції.

Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Оболонь» наведено у таблиці 2.5.

Проаналізувавши показники фінансово-господарської діяльності можна сказати що підприємство у 2020 р. не є прибутковим порівняно з 2019 р.

У 2020 р. спостерігалось незначне зростання адміністративних та збутових витрат на 24 050 тис. грн. (9,2%) і на 57 647 тис. грн. (8%) відповідно.

Таблиця 2.5

**Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020****рр., тис. грн.**

| Показники                                                             | Показники |         | Відхилення     |             |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|---------|----------------|-------------|
|                                                                       | 2019      | 2020    | абсолютне, +/- | відносне, % |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів)                    | 5466148   | 5549706 | 83558          | 1,5         |
| 2. Собівартість реалізованої продукції (товарів)                      | 4277833   | 4070109 | -207724        | -5,1        |
| 3. Валовий прибуток (збиток) від реалізації                           | 1188315   | 1479597 | 291282         | 19,7        |
| 4. Інші операційні доходи                                             | 50572     | 74094   | 23522          | 31,7        |
| 5. Адміністративні витрати                                            | 337100    | 361150  | 24050          | 9,2         |
| 6. Витрати на збут                                                    | 661989    | 719636  | 57647          | 8,0         |
| 7. Інші операційні витрати                                            | 20110     | 6593    | -13517         | -20,5       |
| 8. Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток) | 219688    | 466312  | 246624         | 52,9        |
| 9. Інші доходи                                                        | -1418     | 15776   | 14358          | 91,0        |
| 10. Інші витрати                                                      | -216198   | 238394  | 22196          | 9,3         |
| 11. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:   |           |         |                |             |
| Прибуток (збиток)                                                     | 144591    | 324912  | 180321         | 55,5        |
| 12. Чистий:прибуток(збиток)                                           | 257633    | 338614  | 80981          | 2,4         |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Рентабельність – це відношення прибутку до вартості елементів виробництва, що сприяли його створенню. Економічний аналіз рівня рентабельності та причин її зміни має важливе значення для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність характеризує рівень віддачі витрат та використання засобів виробництва.

Аналіз рентабельності підприємства здійснено шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів):

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності діяльності;
- коефіцієнта рентабельності продукції.

Результати представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.**

| Показник                            | Формула розрахунку                                       | Нормативне значення | Рік  |      | Відхилення |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------|------|------|------------|
|                                     |                                                          |                     | 2019 | 2020 |            |
| 1. Рентабельність активів           | Чистий прибуток (збиток) / Середньорічна сума активів    | >0<br>Збільшення    | 3,7  | 8,0  | 4,3        |
| 2. Рентабельність власного капіталу | Чистий прибуток / Власний капітал                        | >0<br>Збільшення    | 9,6  | 14,5 | 4,9        |
| 3. Рентабельність діяльності        | Чистий прибуток / Чиста виручка від реалізації продукції | >0<br>Збільшення    | 4,7  | 6,1  | 1,4        |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Як видно з таблиці 2.6, у 2020 р. відбулося зростання всіх показників рентабельності відносно показників 2019 р., що дає змогу говорити про ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їх використання. Рентабельність активів зросла за рахунок підвищення попиту на продукцію, а також не було перегромадження активів. Рентабельність власного капіталу зросла за рахунок ефективнішого використання власного капіталу. Збільшення рентабельності діяльності свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

Ліквідність підприємства – це його спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів. Вона характеризується співвідношенням величини його високоліквідних активів (грошові кошти, ринкові цінні папери, дебіторська заборгованість) і короткострокової заборгованості. Найбільш ліквідною є готівка. Наступним за рівнем ліквідності активом короткострокові інвестиції (цінні папери), оскільки у разі необхідності їх швидко можна реалізувати. Дебіторська заборгованість – теж ліквідний актив, оскільки передбачається, що дебітори оплатять рахунок у найближчому майбутньому. Найменш ліквідним поточним активом є запаси, бо для перетворення їх на гроші спочатку треба їх продати.

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр. представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.**

| Показник                             | Формула розрахунку                                | Нормативне значення | Рік   |       | Відхилення |       |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|------------|-------|
|                                      |                                                   |                     | 2019  | 2020  | +, -       | %     |
| 1. Коефіцієнт покриття               | Оборотні активи / Поточні зобов'язання            | > 1                 | 0,68  | 0,44  | -0,24      | -54,5 |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності    | (Оборотні активи – запаси) / Поточні зобов'язання | 0,6-0,8             | 0,22  | 0,15  | -0,07      | -46,7 |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Грошові активи / Поточні зобов'язання             | > 0,2<br>Збільшення | 0,007 | 0,006 | -0,001     | -16,7 |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Коефіцієнт покриття у 2020 р. зменшився на 54,5% (і становив 0,24) (поза межами норми) у порівнянні з 2019 р., що свідчить про те, що підприємство не може повністю покрити свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 р. зменшився і становив 0,07 у порівнянні з 2019 р, що свідчить про те, що підприємство не може повністю покрити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 р. зменшився і становив 0,001 у порівнянні з 2019 р., але все одно не досягає нормального значення. Він свідчить про збільшення частки короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів [10].

Розглянемо фінансову стійкість підприємства, що тісно пов'язано із перспективною його платоспроможністю, її аналіз дає змогу визначити фінансові можливості підприємства на відповідну перспективу.

Оцінка фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також

відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності. Дані показники наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

| Показник                                              | Формула розрахунку                                                                  | Рік     |         | Відхилення |       |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|------------|-------|
|                                                       |                                                                                     | 2019    | 2020    | +, -       | %     |
| 1. Власні оборотні кошти                              | Власний капітал +<br>Довгострокові зобов'язання –<br>Необоротні активи              | 1712809 | 2357064 | 644255     | 27,3  |
| 2. Коефіцієнт платоспроможності (авто-номії)          | Власний капітал / Валюта балансу                                                    | 0,45    | 0,40    | -0,05      | -12,5 |
| 3. Коефіцієнт фінансування                            | Залучений капітал / Власний капітал                                                 | 0,83    | 0,66    | -0,17      | -25,8 |
| 4. Коефіцієнт довго-строкової фінансової незалежності | (Власний капітал + Залучені довгострокові кошти) / Валюта балансу                   | 0,45    | 0,40    | -0,05      | -12,5 |
| 5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу          | (Власний капітал + Залучений капітал – Необоротні активи) / Власний капітал         | 0,64    | 1,0     | 0,36       | 36    |
| 6. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу        | (Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання і забезпечення) / Валюта балансу | 0,54    | 0,60    | 0,06       | 10    |
| 7. Коефіцієнт фінансової стійкості                    | (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Валюта балансу                     | 0,83    | 0,66    | -0,17      | -25,8 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт платоспроможності у 2020 р. погіршився і свідчить, що питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в діяльність підприємства, складає 40% проти 45% у 2019 р.

Коефіцієнт фінансування 0,66 при нормативі менше 1 свідчить про те, що на 1 грн. власних коштів підприємства припадає 0,66 грн. залучених коштів, тоюто спостерігається значне поліпшення в порівнянні з минулим періодом.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідно до 2019 року значно покращився і становив 0,36 у 2020 році.

Стійкий фінансовий стан підприємства в ринкових умовах значною мірою обумовлюється його діловою активністю. Ділова активність підприємства

проявляється через розширення ринків збуту продукції, підтримання ділової репутації (іміджу), вихід на ринок праці і капіталу тощо.

Розглянемо показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр. Дані представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020 рр.**

| Показник                                                  | Формула розрахунку                                                                       | Нормативне значення | Рік   |       | Відхилення |       |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|------------|-------|
|                                                           |                                                                                          |                     | 2019  | 2020  | +, -       | %     |
| 1. Коефіцієнт оборотності активів                         | Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічний обсяг активів                    | Збільшення          | 3,64  | 4,77  | 1,13       | 23,7  |
| 2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості    | Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічна сума кредиторської заборгованості | Зменшення           | 3,13  | 2,37  | -0,76      | -32,1 |
| 3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості     | Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічна сума дебіторської заборгованості  | Збільшення          | 27,96 | 46,50 | 18,54      | 39,9  |
| 4. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів            | Собівартість реалізованої продукції / Середня величина запасів                           | Збільшення          | 5,38  | 7,37  | 1,99       | 27,0  |
| 5. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) | Чиста виручка від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних засобів         | Збільшення          | 1,26  | 1,20  | -0,06      | -5    |
| 6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу               | Чиста виручка від реалізації продукції / Власний капітал                                 | Збільшення          | 2,04  | 2,38  | 0,34       | 14,3  |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Загалом, майже по всіх показниках у 2020 р. спостерігається збільшення у порівнянні з 2019 р., що свідчить про збільшення швидкості обертання фінансових ресурсів підприємства, а отже і ефективності його основної діяльності.

### **2.3 Оцінка системи мотивації праці ПрАТ «Оболонь»**

Мотивування співробітників одна із основних методів управління персоналом, що у своє чергу займає досить високу щабель у ефективній роботі організації, тому є необхідність постійного застосування у створенні нових підходів у визначенні виду мотиваційного механізму.

Мотивування співробітників це основна і кінцева міра успіху фірми загалом, і системи якості. Досягнення успіху мотивування персоналу має проводитися на кожному з рівнів керівництва організації та мати вплив на всі види організаційних одиниць: кожного робітника, локальні колективи деяких підрозділів і колектив всього підприємства.

У підприємства контрактна форма укладання трудового договору під час прийому на роботу. Терміни дії договору, права, обов'язки та відповідальність сторін (також і матеріальна), умови матеріального забезпечення та організація праці робітника, умови розірвання договору встановлюють за угодами сторін (роботодавця та працівника за наймом).

Зазвичай робочий тиждень триває не більше ніж 40 годин. Час обідньої перерви – півгодини також є дві 15-хвилинні перерви для відпочинку, які можна застосовувати у різних половинах зміни. Тривалість робочого дня перед святами та святковими днями зменшують на одну годину.

Існує заборона на важку працю для жінок (підняття і рух предметів, маса яких вище 10 кг). Не допускають і робочі зміни жінок у нічний час, а також до понаднормової роботи і роботи у вихідні дні, також забороняється відрядження вагітних жінок і жінок, які мають дітей до трьох років. Жінки, які працюють і мають двох і більше дітей у віці до п'ятнадцяти років або дитину з обмеженими можливостями і мають бажання, мають щорічну додаткову оплачувану відпустку, який триває до 5 календарних днів без урахування вихідних. Крім того, відпустка за власний рахунок надається матерям з догляду за дитиною до шести років [27].

В організації забороняється залучати робітників молодше 18 років до

нічної, понаднормової, важкої роботи та роботи у вихідні дні. Персоналу молодше 18 років надають щорічну основну відпустку, яка триває календарний місяць улітку, чи за бажанням у будь-який інший час.

Додаткову плату за шкідливість праці виплачуються робітникам на виробництві у ситуації, якщо вони перебувають у цих умовах роботи понад 80% робочого дня, з фонду оплати праці виплачується компенсація у вигляді від 4% до 12% затвердженої тарифної ставки.

Щорічно додаткова відпустка через роботу в шкідливих і важких умовах праці надається працівникам через «Перелік виробництв, цехів, професій та посад, які дають право на додаткову відпустку через шкідливі та важкі умови праці» після затвердження проводиться атестація умов праці на цих робочих місцях. Отже, надається додаткова відпустка до двох календарних днів для виконання громадського обов'язку уповноваженими працівниками та участі у добровільній пожежній дружині.

Суперечливі питання між роботодавцем та працівником за наймом вирішуються через встановлену функцію, викладену в колективному договорі. Одна із сторін спору може звернутися до комісії з трудових спорів, яка протягом 10-ти днів з початку звернення має зробити розслідування та дати письмову відповідь. У разі незадоволення рішенням комісії одна зі сторін має можливість звернутися до суду.

ПрАТ «Оболонь» як роботодавець розглядає основну зарплату як винагороду за виконану працю відповідно до запропонованих правил роботи (тимчасові норми, норми виробітку, обслуговування та посадові обов'язки).

Ця винагорода встановлена у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядної зарплати для робітників та посадових окладів для службовців.

У ПрАТ «Оболонь» зарплата нараховується через дві форми – погодинну та відрядну. Погодинна поширена у робітників, сторожів, водіїв та інших категорій персоналу та виплачується у разі реальної кількості годин, які були відпрацьовані. Щодо відрядної форми оплати праці, то вона поширена для промислового персоналу та залежить від реального розміру

досконалої роботи в одиницях готової продукції та встановлених показників зарплати за одиницю готової продукції.

Тарифікуються посадові оклади через оцінку кожного посадового місця, що відрізняється між собою рівнем відповідальності, значимістю робочих функцій, ступенем впливу на досягнення стратегічних завдань, необхідним рівнем кваліфікації тощо.

Винагорода вищого управління залежить від компетентності, сфери та розміру відповідальності та підсумків діяльності у межах певних можливостей. Винагорода за роботу членів правління фірмою складається з посадового окладу та премії (як і в інших працівників організації).

Відсоток преміювання трансформується через показники виконаних основних показників продуктивності, а саме:

- 1) продуктивність реалізації проєкту із керування витратами;
- 2) доходу від продажу, млн.\ мільярдів. грн;
- 3) відсутність великих аварій;
- 4) досягнення успіху плані введення потужностей в роботу.

Речові стимули в ПрАТ «Оболонь» включають і отримання робітникам додаткової винагороди (премії) за роботу понад встановлені норми, за трудові досягнення та винахідливість і креативність та особливі умови роботи. Заохочення, щодо реалізацію завдань та функцій, включає, також, премію, квартальний чи річний бонус тощо. Серед іншого, управління може вводити і додаткову заохочувальну виплату за певні нагороди, винаходи або інновації.

Щорічно проводять перерахунок посадових окладів та тарифних ставок з урахуванням зростання споживчих цін в Україні та зростання підвищення загального рівня цін, що є основою для зростання заробітної плати працівників компанії «Оболонь».

Таблиця 2.10

**Фонд заробітної плати ПрАТ «Оболонь»**

| Категорії персоналу                       | 2018 рік  |     | 2019 рік  |      | 2020 рік  |      |
|-------------------------------------------|-----------|-----|-----------|------|-----------|------|
|                                           | тис. грн. | %   | тис. грн. | %    | тис. грн. | %    |
| Адміністративно-управлінський персонал    | 4200      | 20  | 4534,4    | 15,5 | 5054,4    | 14   |
| Торгово-оперативний персонал (виробничий) | 13380,4   | 64  | 18345,6   | 63   | 24141,6   | 66,8 |
| Допоміжний персонал                       | 3348      | 16  | 6219,2    | 21,5 | 6901,6    | 19,2 |
| Всього                                    | 17148,4   | 100 | 29099,2   | 100  | 36097,6   | 100  |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Як видно з таблиці 2.10, наявна тенденція – за 3 роки фонд зарплати зріс на 42%, що дозволяє зробити висновок, що фінансове становище ПрАТ «Оболонь» прийнятне [28].

Крім того, показником задоволеності роботою на певному підприємстві може виступати і плинність співробітників. Так, звісно, не завжди робітник звільняється, якщо не задоволений умовами праці, але якщо плинність персоналу дуже висока, можна зробити висновок, що у організації є певні проблеми, тому вивчення руху кадрів є досить важливим [28].

Таблиця 2.11

**Характеристика руху кадрів ПрАТ «Оболонь»**

| Показники                                                  | 2019 | 2020 | Відхилення |       |
|------------------------------------------------------------|------|------|------------|-------|
|                                                            |      |      | +/-        | %     |
| 1. Средньоспискова кількість робітників, осіб              | 5596 | 6446 | 850        | 15,1  |
| 2. Прийнято на роботу нових робітників протягом року, осіб | 895  | 908  | 13         | 1,4   |
| 3. Вибуло персоналу                                        | 60   | 58   | -2         | -3,3  |
| - із власного бажання                                      | 28   | 31   | 3          | 10,7  |
| - вибуття на навчання, вихід на пенсію, тощо.              | 32   | 27   | -5         | -15,6 |
| 4. Коефіцієнт обороту:                                     |      |      |            |       |
| - з приймання, %                                           | 16   | 14   | -2         | -12,5 |
| - з звільнення, %                                          | 1,07 | 0,9  | -0,2       | -15,9 |
| 5. Коефіцієнт із плинності кадрів, %                       | 0,5  | 0,4  | -0,1       | -20   |
| 6. Коефіцієнт по загальному обороту, %                     | 17   | 14   | -3         | -17,6 |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Як бачимо, кількість тих, хто звільнився низька, а набір нового персоналу говорить про те, що потужності компанії зростають і економічна ситуація покращується, що є непоганим знаком. Тому можна зробити висновок, що умови праці у ПрАТ «Оболонь» найкращі і система мотивації працює належним чином.

Щодо нематеріальних мотиваційних процесів, то для працівників ПрАТ «Оболонь» сформувааний великий соцпакет, а саме:

- 1) матеріальна допомога на оздоровлення, у разі народження малюка, при виході на пенсію;
- 2) видаються путівки персоналу та їх дітям до оздоровчих таборів, для співробітників компанії є грошова премія на свята, і для тих, хто вже вийшов на пенсію;
- 3) працює сучасний медичний пункт, спортивний центр, дві їдальні, проводиться розвозка співробітників у спальні райони.

У пакет нематеріальних мотиваційних стимулів на головній пивоварні «Оболонь» включається щоденне транспортне транспортування робітників з місця роботи від віддалених спальних районів (наприклад, Виноградар, Троєщина або Петрівка). Дані перевезення проводяться на корпоративному транспорті та з використанням інших транспортних підприємств.

Нематеріальний мотиваційний процес також містить у собі:

- 1) систему соціальних платежів;
- 2) систему внутрішніх комунікацій;
- 3) систему кар'єрного зростання;
- 4) сильну корпоративну культуру.

ПрАТ «Оболонь» приходить на допомогу літнім людям з кількості колишніх робітників компанії. Компанія надає продукцію перед державними святами, забезпечує корпоративною пресою та надає матеріальну допомогу у разі потреби.

Одним із важливих напрямів соцполітики організації «Оболонь» є розвиток корпоративної культури, корпоративного духу, визначення своїх заслуг кожного працівника із підприємством. Одна корпоративна культура, усталені традиції, поліпшуть суспільний та психічний клімату в трудовому колективі.

З початку 2000-х років у організації є рух донорів – ініціативних та відповідальних робітників. Щороку під час проведення Дня донора значна

кількість небайдужих співробітників компанії здають свою кров, щоб допомогти хворим.

На всіх дочірніх підприємствах корпорації «Оболонь» робітники підтримують та розвивають спортивний рух. Щорічно в організації проводиться відразу два футбольні змагання: чемпіонат заводу та Кубок Президента. Минулого року особливо популярні були й інші види спорту.

У систему внутрішніх комунікацій на виробництвах компанії входять щоквартальні зустрічі з вищим управлінням, корпоративна преса, щоденне розсилання повідомлень новин компанії та організація корпоративних заходів.

Після створення компанії кожного кварталу ПрАТ «Оболонь» друкує свій журнал «Вісник Оболоні». Він доступний для персоналу всіх підприємств компанії.

У системі мотивування важливе місце займає і соціальна відповідальність підприємства міста і застосування суспільно важливих проєктів, що дуже важливо для сучасної компанії. Підприємство вкладає і в мистецтво, і в сферу спорту, в культуру, надає підтримку малозабезпеченим і намагається дбати про дитбудинки. У містах, де розміщені дочірні компанії, компанія встановлює дитячі майданчики, лагодить поліклініки та облаштовує школи [27].

## **Висновки до розділу 2**

ПрАТ «Оболонь» є компанією з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. А також у компанії є дозволи на оптову та роздрібну торгівлю напоями, роботу транспортних агентств. У складі компанії є основне виробництво в столиці з віддаленими заводами в Олександрії та Червніцях що на Хмельниччині, два дочірніх підприємства – «Пивоварня Зіберта», у Фастові, що на Київщині та «Красилівське», що

знаходиться в Красилові, що на Хмельниччині, та виробництво з корпоративними правами у Бершаді, Коломії, Охтирці, Рокитному, та у Червніцях, виробництво у місті Севастополь, зараз «заморожене». Підприємство працює з 1974 року, а приватизоване воно було 25 березня 1993 року.

Планом організації «Оболонь» є задоволення потреб та очікувань замовників та, за допомогою цього, підтримку лідерства на українському ринку пива та безалкогольних напоїв при незмінній увазі до захисту навколишнього середовища та прислухання до інтересів стейкхолдерів.

Неподільна складова вищезазначеної стратегії є постійна модернізація системи мотивації та управління, яка підпадає під вимоги стандартів і правильне прогнозування тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість компанії «Оболонь» на модернізацію системи мотивації співробітників та управління ними означає, що компанія:

- надійний партнер для її постачальників та замовників у виконанні законодавчих, нормативних умов та договірних обов'язків;
- зазначає, що у наступний день вона має бути краще у сфері якості, безпеки продукції і стосовно у ставленні до навколишнього середовища і зниження професійних ризиків для співробітників і громадян, які перебувають на території виробництва;
- думає, що її обов'язок – це постійне підтвердження очікувань замовників, у смакових аспектах, у зовнішньому оформленні, в асортименті продукції і обслуговуванні;
- спрямовує дії управління на підвищення якості результатів системи управління;
- забезпечує постійне поліпшення мотивування робітників і задоволеності замовників та інших стейкхолдерів.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ПРАТ «ОБОЛОНЬ»**

#### **3.1 Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління мотиваційними процесами на підприємстві**

Основним чинником будь-якої організації у сучасності з усіх ресурсів є персонал. Від людей можна отримати найвищу віддачу лише за певних умов: самовіддача персоналу організації у якій він працює, готовність зробити більший внесок у роботу визначаються бажанням працювати на повну силу, настроєм працювати, основу якої лежить мотивація праці. Висока мотивація персоналу – це одне з найважливіших умов успіху організації чи підприємства. Жодна організація неспроможна досягти успіху без настрою співробітників працювати з високою віддачею, без високого рівня прив'язаності персоналу, без зацікавленості членів організації у кінцевих результатах і їх прагнення зробити свій внесок у досягнення поставлених задач [34].

Однак за умов фінансової нестійкості постає питання неможливості на необхідному рівні мотивувати своїх співробітників матеріально, навпаки, для великої кількості з них оптимізація витрат на персонал є головною статтею, на якій за умов фінансової кризи намагаються заощадити.

Як відомо, найбільш основним і вагомим ресурсом для підприємств незалежно від рівня автоматизації процесу як і раніше залишаються люди. Для того, щоб добре управляти цим ресурсом, слід знати його необхідності, бажання і мету, що лежать в основі мотивації роботи, оскільки саме вона і є однією з системуютьованих функцій будь-якої організації.

Основне у мотивації персоналу – її нерозривний зв'язок із потребами людини. Люди в процесі роботи намагаються задовольнити різні потреби, як фізіологічних, так і соціальні. Для великої кількості людей робота це спосіб заробити гроші, за допомогою яких задовольнити основні людські потреби.

Фінансові методи мотивації ґрунтуються на тому, що в результаті їх застосування співробітники отримують певні вигоди, які підвищують їх матеріальне благополуччя. Вони можуть бути прямими, наприклад, у вигляді певної суми грошей, або опосередкованими, які полегшують отримання прямих (наприклад, додатковий вільний час для підробки в іншому місці). Головною формою прямої фінансової мотивації є зарплата за виконану роботу [35].

Рівень оплати праці вказує на формальну оцінку трудового внеску співробітників у кінцеві показники, їх старанності, майстерності та кваліфікації. Але найбільш дієвим стимулюючим засобом він стає при доповненні іншою важливою формою фінансової мотивації – системою преміювання.

Загалом система грошових виплат повинна забезпечувати більшості працівників бажаний рівень доходу за умови добросовісного відношення до роботи і виконання своїх обов'язків. Задоволеність матеріальною винагородою, його чесним рівнем стимулює ініціативність співробітників, формує розміщення організації, приваблює нових співробітників, що, зі свого боку, позитивно впливає на продуктивність у роботі організації.

Однак за умов кризи, коли на підприємствах виникають економічні труднощі, найбільш ефективними способами збільшення мотивації персоналу є використання нематеріальної мотивації. У результаті, коли організація неспроможна стимулювати співробітника матеріально, управлінню слід максимально використовувати суспільно-психічні і нефінансові методи збільшення зацікавленості співробітника у досягненні великих результатів діяльності. Тому, крім поліпшення системи матеріального заохочення активізації співробітників підприємства, необхідно використовувати ще й нематеріальну стимуляцію, адже використання цих методів у комплексі може забезпечити створення найбільш ефективної системи мотивації в організації.

Основними елементами нематеріальної мотивації є: соцполітика,

корпоративна культура, комунікації, змагання [36].

Під нематеріальними методами розуміють усі методи, які мають відношення не безпосередньо до оплати праці, які підприємства використовують для винагороди своїх службовців за хорошу роботу та збільшення їх мотивації та вірності до неї. Головний ефект, що досягається за допомогою нематеріального активізації, – це підвищення рівня лояльності та заінтригованості службовців на підприємстві [37].

Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення раціонального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Головне завдання процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі використання існуючих трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і дохідність роботи підприємства [31].

Однією з основних функцій управління підприємством – це саме мотивація. Організація має можливість реалізації власного потенціалу до економічного зростання лише за дієвої мотивації. Недостатня кількість мотивації в компанії може виступити стримуючим фактором у зростанні показників продуктивності його роботи [33].

Для збільшення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства необхідно постійно адаптуватися до того, що відбуваються в всесвітній економічній системі змін, тому важливо залучати на українські фірми нові методи керівництва персоналу орієнтуючись на досвід іноземних підприємств. Крім того важливо використовувати як зовнішню, так і внутрішню мотивацію співробітників.

Зовнішнє мотивування передбачає вплив на співробітників як позитивного, і негативного, що призведе до результату. Після досягнення результатів робітники отримують блага чи покарання. Завданням зовнішньої мотивації є стимуляція та розвиток внутрішньої мотивації кадрів. Досягти цього можна через регулярну оцінку мотивації робітників та використання методів, які відповідають рівню мотивації.

Внутрішнє мотивування має на увазі самостійне бажання персоналу

робити певні дії. Реалізація цих процесів завдає робітникам задоволення.

Але внутрішня мотивація не означає, що кадри не шукатимуть вигоди. При внутрішній мотивації зовнішніх стимулів бажаної вигоди недостатньо [34].

Вважаємо, що ПрАТ «Оболонь» слід використовувати, по-перше, ефективні елементи керівництва персоналу як [30]:

- навчання керівництва мотиваційному менеджменту;
  - повідомлення робітникам важливих речей. Гарно організована інформаційна політика підприємства надає можливість робітнику відчутися його частиною;
  - підтримка зворотнього зв'язку із працівниками щодо виконаних завдань та досягнутих цілей, та щодо помилок;
  - використання не тільки матеріального, а й словесного заохочення. Похвала – безкоштовна, але у той же час надихає робітника на нові звершення;
  - персоналізування інструментів мотивації на базі цінностей кадрів;
  - надання персоналу можливості брати участь у виборі методів заохочення, теми і місця корпоративних заходів тощо;
  - надання кадрам можливості висловлення своїх думок, побажань, пропозицій чи незадоволення. Це можна зробити у вигляді ящика для анонімних листів чи відкритої зустрічі;
  - заміна тотального контролю на довіру, гнучкість й швидкість ухвалення рішень;
  - залучення персоналу у вирішення цікавих й нестандартних задач;
  - допомога у виявленні сильних сторін робітника й ставлення перед ним досяжних цілей, співвідносних з їх можливостями;
  - делегування співробітникам не тільки завдань, а й відповідальності.
- Слід давати їм відчуття власної причетності та важливості.

По-друге, слід підвищувати інтелектуальний рівень робітників. Нові умови господарювання у ПрАТ «Оболонь», які пов'язані з розвитком бізнесу,

ростом конкуренції, вимагають вирішувати підприємством ряд задач щодо забезпечення їхнього виживання, та конкурентоспроможності в довготривалій перспективі. При цьому успішність роботи будь-якого підприємства залежить від ефективності роботи його працівників. Тому проблеми, які належать до сфери навчання кадрів, в умовах ринкової економіки досить актуальні для більшості підприємств.

Таким чином, розвиток працівників, а саме, їх навчання, це важливий елемент кадрового менеджменту компаній в ринкових умовах. Більш пильна увага даним завданням приділяється на великих підприємствах, які впроваджують в свою діяльність технології західного менеджменту. Також, велика частина українських підприємств не приділяють достатню увагу заходам по навчанню персоналу, що обумовлюється наявністю числа проблем у цій галузі. Важлива проблема у галузі навчання робітників ПрАТ «Оболонь» сьогодні це недостатня управлінська підготовка менеджерів із персоналу. Таким чином, фахівець у галузі управління персоналом повинен володіти знаннями із менеджменту організації, управління персоналом, інноваційного та стратегічного менеджменту, організаційної поведінки, психології управління.

По-третє, важлива матеріальна мотивація персоналу. Незважаючи на різні види мотивації основним її видом, звичайно, залишається матеріальна винагорода, оскільки кожен, хто приходить на роботу планує отримувати дуже високу винагороду через свою діяльність, тому пропонується зробити заохочення співробітників в залежності від обсягу доходу підприємства у відсотках і з отриманого відсотка доходу виділяти 20% на премії всіх учасників, що беруть участь. Якщо управління ПрАТ «Оболонь» сприйме цю пропозицію, воно отримає наступні плюси: зростання довіри працівників до підприємства, часткове зростання виробничої потужності, підвищення доходів, зростання прибутковості компанії, зменшення плинності кадрів та підвищення їхньої лояльності, зменшення витрат на навчання нових кадрів, задоволеність очікуванням співробітників, зростання ініціатив

співробітників, підвищення конкурентної боротьби на ринку праці, зростання інтересів у числі кандидатів роботи, серед яких можна буде обрати справді відмінних працівників [33].

Зараз зростає роль причин нематеріального мотивування, які впливають на продуктивність роботи і виробництва, на конкурентоспроможність. Успішна реалізація стратегічних завдань підприємства багато в чому визначається здатністю кадрів організації до продуктивної, високоякісної та творчої роботи, генерування та впровадження нових ідей, отримання нових знань та розробки здібностей, які загалом дають корисний ефект і гарантований успіх. Системність у такій роботі має забезпечити відповідний спосіб виробництва нематеріальної мотивації. Процес нематеріального заохочення активізації має відбуватися відповідно встановленим цілям організації, що дасть можливість обґрунтувати певні завдання мотивації.

Після проведення аналізу системи мотивації колективу ПрАТ «Оболонь» було розроблено спеціальні пропозиції та поради щодо підвищення якості системи мотивації.

Отже, з метою вдосконалення управління мотиваційними процесами пропонуємо запровадити низьку нематеріальних мотиваційних заходів для персоналу відділу продажу. Дані пропозиції орієнтовані на стимулювання ефективності персоналу. Такий специфічний розподіл обумовлено різницею у потребах та ціннісних мотивах трудової діяльності різних категорій працівників підприємства, адже ПрАТ «Оболонь» володіє як широким штатом виробничого та допоміжного персоналу, так і доволі значною кількістю адміністративного персоналу і працівників. Саме тому у рамках даної пропозиції концентрується увага в першу чергу на нематеріальних формах мотивації та заходах, що дозволять знизити психоемоційне навантаження персоналу, яке виникає у ході високої інтенсивності праці та збільшити продуктивність їх роботи, яка вкрай часто потребує пошуку креативних ідей та прийняття нетипових рішень.

У таблиці 3.1 подано перелік заходів та відповідним їм цілям, що

входять до мотиваційного пакету у рамках даної пропозиції.

Таблиця 3.1

**Склад пакету мотиваційних заходів для персоналу відділу продажу**

**ПрАТ «Оболонь»**

| Складові мотиваційних заходів                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Проведення тренінгу з продажів                                                                                                        |
| 2. Заходи з teambuilding                                                                                                                 |
| 3. Вечірні курси з англійської мови на підприємстві                                                                                      |
| 4. Впровадження нового метода оцінки персоналу «оцінка 360°», організація, розхідні матеріали, додаткова оплата праці менеджера з кадрів |

*Джерело: розроблено автором на основі дослідження*

Виходячи з запропонованих заходів, був розроблений алгоритм підготовки та реалізації управлінського рішення, який продемонстрований на рисунку 3.1. Також були розроблені етапи прийняття управлінського рішення щодо запровадження мотиваційних заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Етапи прийняття управлінського рішення щодо запровадження**

**мотиваційних заходів**

| Етапи                                                                          | Що здійснюється                                                                                                                                                                                   | Відповідальна особа                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. Аналіз ситуації                                                             | Аналіз управлінської ситуації вимагає збору та обробки інформації. Цей етап виконує функцію сприйняття організацією зовнішнього і внутрішнього середовища.                                        | Аналітик відділу кадрів                     |
| 2. Визначення критеріїв вибору                                                 | Перш ніж розглядати можливі варіанти щодо впровадження мотиваційних заходів, керівникові необхідно визначити показники, за якими проводитися оцінка ефективності запровадження заходу.            | Керівник відділу кадрів                     |
| 3. Визначення попередніх цілей підприємства з врахуванням реальних результатів | На сучасних підприємствах управління в результаті розподілу праці склалося таким чином, що розробляють рішення одні працівники організації, приймають або затверджують – інші, виконують – треті. | Керівник відділу кадрів                     |
| 4. Власне розробка мотиваційних заходів                                        | На даному етапі розробляють сам захід, розробляють сам план дій мотиваційних заходів.                                                                                                             | Керівник відділу кадрів та відділу продажів |
| 5. Здійснення реалізації мотиваційних заходів                                  | На даному етапі здійснюється організація та реалізація заходів.                                                                                                                                   | Керівник відділу продажів                   |

*Продовження табл. 3.2*

|                           |                                                                                                  |                                               |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 6. Контроль за виконанням | Контроль ефективності щодо здійснення даних заходів та впливу його на вмотивованість працівників | Головний аналітик та працівник відділу кадрів |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|

*Джерело: розроблено автором на основі дослідження*

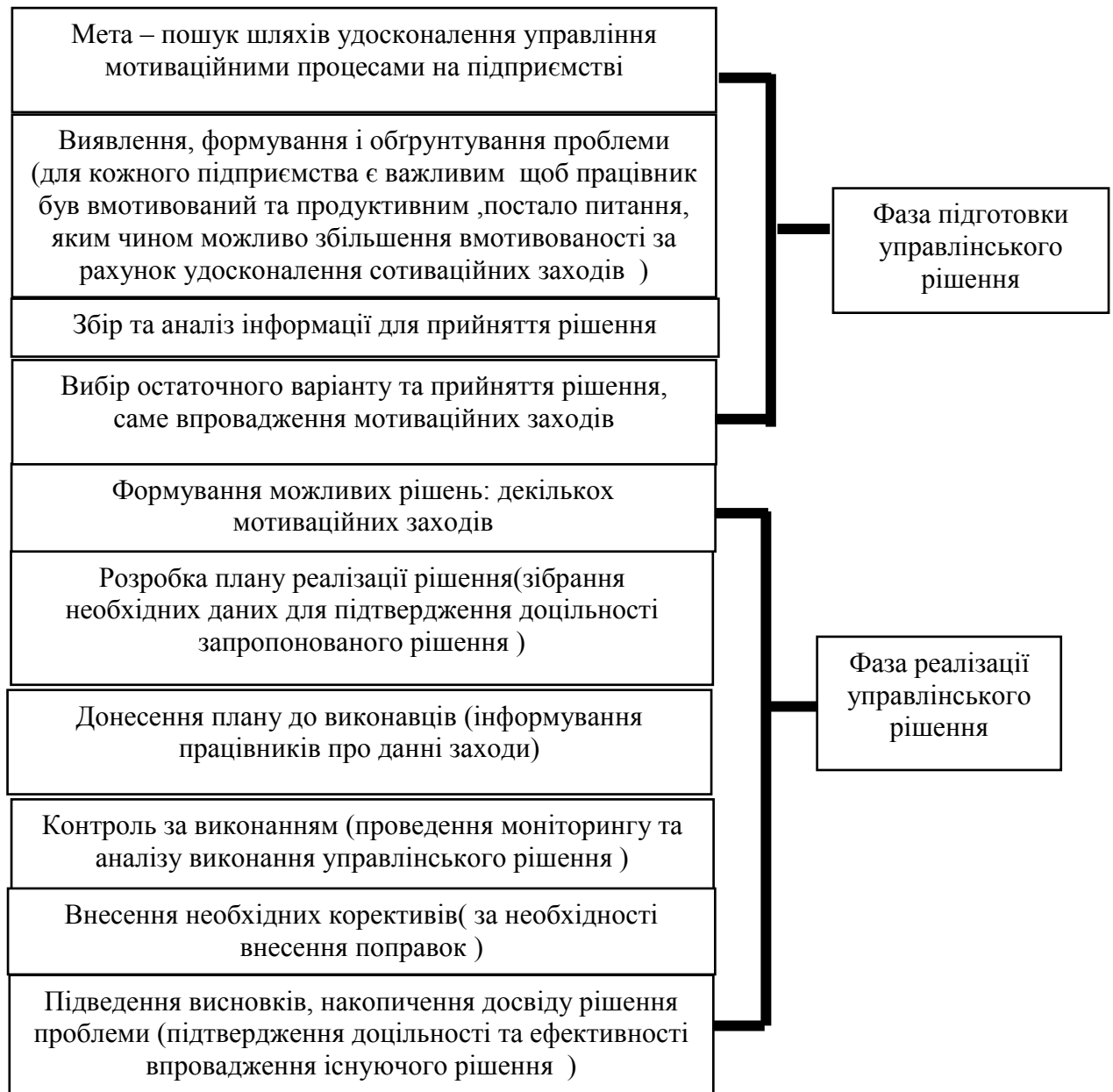


Рис. 3.1. Алгоритм підготовки і реалізації управлінського рішення

Далі пропонуємо здійснити окремий розгляд кожного заходу з відповідного мотиваційного пакету для персоналу ПрАТ «Оболонь», вказаного у таблиці 3.1, та його повного обґрунтування.

#### 1. Проведення тренінгу з продажів.

Ключовими цілями проходження працівниками даного тренінгу є збільшення кількості нових клієнтів та виконання плану продажів; якісна робота з кожним клієнтом та успішне закриття угоди; ефективна обробка будь-яких заперечень клієнта. Цільовою групою працівників, які підлягають проходженню даного тренінгу, є весь наявний штат підприємства, задіяний у відділі продажу.

Отримані знання можна буде використовувати на практиці для:

- побудови ефективної воронки продажів: від ліда до успішної угоди;
- визначення основних потреб співрозмовників;
- формування скриптів та обробки заперечень клієнтів;
- системного управління відносинами з клієнтами та партнерами.

Даний тренінг включає велику кількість міні-презентацій, кейсів, інтерактивного матеріалу. Проходження даного тренінгу відкриває реальні можливості до застосування, отриманих умінь та теоретико-прикладних знань у продажах у ПрАТ «Оболонь». Загальна тривалість тренінгу – 2-3 дні, тобто його проведення буде розподілено на кілька днів.

## 2. Заходи з teambuilding.

Одним із вкрай поширених сучасних підходів до організації продуктивного мотиваційного середовища організації є тимбілдинг. Слово тимбілдинг утворено шляхом комбінації двох слів англійської мови – команда (team) та будувати (building), що у буквальному перекладі означає командобудування. Даний підхід набув широкого поширення у системах управління кадрами американської економічної системи і на даний час вважається визнаним інструментом формування командної ефективності серед трудових колективів незалежно від типу організації та сфери її діяльності. Узагальнюючи, можна сказати, що тимбілдинг являє собою сукупність організованих підприємством заходів, націлених на культивування командного духу, цілісності та цілковитого порозуміння серед трудового колективу.

Додатково зазначимо, що не варто ставити за мету тимбілдингу –

посилення міжособистісних зв'язків серед членів конкретної групи осіб, адже тимбілдінг оперує, насамперед, поняттям команди та командної взаємодії.

У рамках даного заходу пропонується реалізація таких тимбілдингових заходів, як корпоративний відпочинок, який буде проходити в заміському комплексі відпочинку двічі на рік.

### 3. Вечірні курси з англійської мови на підприємстві.

Активні процеси глобалізації і розвитку транснаціональних торговельних взаємодій обумовлюють надзвичайну важливість володіння іноземною мовою співробітниками окремих відділів великих підприємств, яким є ПрАТ «Оболонь», адже це відкриває можливості до більш тісного співробітництва з іноземними замовникам, уникаючи при цьому витрат на залучення перекладачів.

Даною пропозицією передбачається організація курсів з англійської мови на території підприємства у позаробочий час (18:00-19:30) для усього відділу продажів підприємства на добровільній основі. Передбачається найм підприємством професійних викладачів англійської мови, закупівля необхідних книжок, канцелярського приладдя, проєктору та штативу з поверхнею для проєктування. Курси будуть проведенні у наявних вільних приміщеннях. Які знаходяться у розпорядженні ПрАТ «Оболонь». Початковим етапом буде проведення викладачами загального тестування на рівень англійської мови, після чого буде здійснюватись розподіл на групи за відповідним рівнем англійської мови. Для кожної групи заняття будуть проводитися двічі на тиждень у позаробочий час.

Необхідність вивчення англійської мови пояснюється тим, що ПрАТ «Оболонь» здійснює експортно-імпортні операції, співпрацює з провідними світовими компаніями.

### 4. Впровадження нового методи оцінки персоналу «оцінка 360°».

У рамках програм розвитку співробітників проводиться так звана оцінка за методом «360 градусів». Даний вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це

погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного. На основі результатів оцінки надається розгорнута зворотній зв'язок, яка заснована на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Дані оцінки за методом «360 градусів» стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

Даною пропозицією передбачається заповнення певних бланків вручу або за допомогою автоматизованих систем після чого обробляється результати опитування.

На думку експертів Strategic Management Journal, «...ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють, збільшити продуктивність праці більш, ніж на 40% і скоротити незаплановану плинність персоналу» [61].

Оскільки матеріальні методи заохочення активно використовуються компанією, ми перерахували необхідні, на наш погляд, методи нематеріального заохочення.

Якщо на підприємстві реалізувати всі вищеописані заходи, ми зможемо знизити плинність кадрів, негативні відгуки щодо роботодавця, перетворимо сукупність працівників на дружелюбну команду, кожен член якої буде добровільно та щиро допомагати своїм колегам.

### **3.2 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок впровадження мотиваційних заходів**

Після дослідження системи мотивації у ПрАТ «Оболонь» були розроблені пропозиції і рекомендації щодо вдосконалення управління мотиваційними процесами.

Пропонуємо здійснити інвестування для впровадження заходів нематеріального стимулювання, для покращення результативності роботи організації для відділу продажу таких, як:

- проведення тренінгу з продажів;
- заходи з teambuilding;
- вечірні курси з англійської мови на підприємстві;
- впровадження нового методи оцінки персоналу «оцінка 360°».

Розрахуємо витрати щодо першого заходу, який включає в себе організацію тренінгу з продажів. Вартість даного заходу розраховується відповідно до кількості працівників, чисельність яких складає 35 осіб відповідно до штатного розпису. Вартість тренінгу складає 3 000 грн. на особи, загальна вартість даного заходу становить 105 000 грн.

Далі розрахуємо витрати для корпоративного відпочинку, які складаються з витрат на відвідування заміського комплексу. Детальний розрахунок продемонстровано в таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3*

#### **Розрахунок витрат на проведення корпоративного відпочинку**

| Заходи                                                                     | Вартість, грн. |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Організація відвідування заміського комплексу                              | 70 000         |
| Транспортні витрати на збір та довозення учасників до заміського комплексу | 20 000         |
| Разом                                                                      | 90 000         |

*Джерело: розроблено автором на основі дослідження*

Розрахуємо захід – безкоштовні курси іноземної мови для співробітників ПрАТ «Оболонь». Але цей захід потребує певних уточнень: добровільне відвідування курсів, проведення занять буде здійснюватися у вільних приміщеннях ПрАТ «Оболонь», розмір однієї групи буде складатися з 15 осіб, періодичність – 2 рази на тиждень протягом 1 години. Також слід зауважити, що деяка частина працівників має достатній рівень іноземної мови, тому при розрахунках будемо брати 40% персоналу, який буде відвідувати курси. Розрахунок витрат на безкоштовні курси іноземної мови

на рік подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок витрат на безкоштовні курси іноземної мови на рік**

| Заходи                                               | Вартість, грн. |
|------------------------------------------------------|----------------|
| Послуги професійних викладачів іноземної мови за рік | 60 000         |
| Витрати на ліцензійні онлайн професійні підручники   | 6 000          |
| Техніка (проектор, колонки x 3 шт. )                 | 18 000         |
| Витрати на канцелярію                                | 3 000          |
| Всього                                               | 87 000         |

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Розрахуємо останній захід впровадження нового методу оцінки персоналу «оцінка 360°», який складається з організації, закупівлі розхідні матеріали, додаткова оплата праці менеджера з кадрів.

Таблиця 3.5

**Розрахунок витрат на впровадження метода оцінки персоналу  
«оцінка 360°»**

| Заходи                                                       | Вартість, грн. |
|--------------------------------------------------------------|----------------|
| Організація проведення методу оцінки персоналу «оцінки 360°» | 2 000          |
| Додаткова оплата праці менеджера з кадрів                    | 8 000          |
| Витрати на розхідні матеріали                                | 8 000          |
| Всього                                                       | 18 000         |

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Пропонуємо детальніше розглянути інвестиційні витрати на впровадження заходу для покращення результативності роботи організації протягом 3 років (табл. 3.6).

Отже, для розрахунку інвестування проекту спочатку необхідно визначити інвестиційні витрати та чистий грошовий потік (ЧГП). Інвестиційні витрати складатимуть 300 тис. грн.

На думку експертів, продуктивність може зрости на 1% [61].

При впровадженні запропонованого заходу для ПрАТ «Оболонь», на підприємстві відбудеться підвищення основних фінансових показників.

Таблиця 3.6

**Інвестиційні витрати на впровадження заходів нематеріального  
стимулювання для покращення результативності роботи організації  
протягом 3 років**

| № з/п  | Найменування заходу                                                                           | Необхідні інвестиції, грн. |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 1.     | Проведення тренінгу з продажів                                                                | 105 000                    |
| 2.     | Заходи з teambuilding                                                                         | 90 000                     |
| 3.     | Вечірні курси з англійської мови на підприємстві                                              | 87 000                     |
| 4.     | Впровадження нового методи оцінки персоналу<br>«оцінка 360°», організація, розхідні матеріали | 18 000                     |
| Всього |                                                                                               | 300 000                    |

*Джерело: розраховано автором*

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складатиме:  $5\,549\,706 + 55\,497,06 = 5\,605\,203,06$  тис. грн.

Розрахуємо повних витрат у проєктному році:

$$5\,150\,895 + 51\,508,95 = 5\,202\,403,95 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проєктному році складуть:

$$5\,202\,403,95 + 300,0 = 5\,202\,703,95 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:  $\Delta \text{Пр} = 55\,497,06 - 51\,808,95 = 3688,11$  тис. грн.

Прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$398\,911 + 3688,11 = 402\,599,11 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$3688,11 \times 0,82 = 3024,25 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проєктному році дорівнюватиме:

$$338\,614 + 3024,25 = 341\,638,25 \text{ тис. грн.}$$

Отже,  $\Delta \text{ЧП}$  дорівнює приросту чистого прибутку від реалізації продукції – 3024,25 тис. грн.

$$\Delta \text{ЧП} = 3024,25 \text{ тис. грн.}$$

Наступним кроком є здійснення оцінки ефективності інвестиційного проєкту за такими показниками:

- 1) чистий приведений дохід;
- 2) індекс (коефіцієнт) доходності;
- 3) індекс (коефіцієнт) рентабельності;
- 4) період окупності (недисконтований та дисконтований);
- 5) внутрішня ставка доходності (внутрішня норма рентабельності).

Таблиця 3.7

**Вихідні дані**

| Показники                | Одиниця виміру | Номер рядка | Значення показника |
|--------------------------|----------------|-------------|--------------------|
| 1. Інвестиційні витрати  | тис. грн.      | 1           | 300,0              |
| 2. Чисті грошові потоки  | тис. грн.      | 2           | 3024,25            |
| 3. Ставка дисконту       | %              | 3           | 35                 |
| 4. Життєвий цикл проєкту | років          | 4           | 3                  |
| 5. Чистий прибуток       | тис. грн.      | 5           | 3024,25            |

*Чистий приведений дохід*

$$\text{ЧПД}_{t=1}^n = \sum [\text{ЧГП}_t : (1 + p)^t] - I_{\text{заг}}$$

$$\text{ЧПД} = [3024,25:(1 + 0,35)^1 + 3024,25:(1+0,35)^2 + 3024,25:(1+0,35)^3] - 300,0 = 5131,3 - 300,0 = 4831,3 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід – величина додатня, тобто реальні вигоди від реалізації проєкту перевищують затрати на нього на 137,174 тис. грн.

*Індекс (коефіцієнт) доходності*

$$ID_{t=1}^n = \{ \sum [\text{ЧГП}_t : (1 + p)^t] \} : I_{\text{заг}}$$

$$ID = 5131,3 : 300,0 = 17,1.$$

Тобто з 1 грн. інвестицій ми отримуємо 17,1 грн. дисконтованого чистого грошового потоку за весь період життєвого циклу проєкту. Індекс доходності *більший одиниці*. Інвестування є доцільним.

*Індекс (коефіцієнт) рентабельності*

$$IP = \text{ЧП}_i : I_{\text{заг}}$$

$$IP = 3024,25 : 300,0 = 10,1.$$

Отже, з 1 грн. інвестицій ми отримаємо 10,1 грн. чистого прибутку

щорічно.

### *Період окупності*

а) *недисконтований:*

$$ПО_n = I_{заг} : ЧГП_{сер}$$

$$ПО_{недиск.} = 300,0 : 3024,25 = 0,1 \text{ року.}$$

б) *дисконтований:*

$$ПО_d = I_{ваг} : [\{ \sum [ЧГП t_{t=1}^n : (1 + p)^t] : n]$$

$$ПО_{диск.} = 300,0 : 5131,3 / 3 = 0,2 \text{ року.}$$

Отже, недисконтований період окупності складає 0,1 року, а дисконтований період окупності – 0,2 року. І 0,1 і 0,2 менше 3 років. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проєкту.

Розрахований чистий приведений дохід – величина позитивна і складає 4831,3 тис. грн. Це означає, що віддача від реалізації проєкту на цю величину перевищує інвестиційні вкладення, що становлять 300,0 тис. грн.

Індекс доходності складе 17,1. Це означає, що віддача від впровадження проєкту в 17,1 рази перевищує інвестиційні вкладання. Інакше кажучи – з однієї вкладеної гривні передбачається отримувати 17,1 грн. віддачі.

Рентабельність (прибутковість) проєкту становить 10,1 грн.

Період повернення інвестицій – в межах життєвого циклу проєкту і складає 0,2 року.

При швидкій реалізації проєкту цей термін може скоротитися до 0,1 року.

Таким чином, порівняння розрахованих показників з нормативними значеннями та їх аналіз дає змогу зробити висновок про доцільність реалізації проєкту.

Вплив впровадження запропонованого заходу на основні показники діяльності суб'єкта господарювання.

Виходячи з отриманих даних, складемо таблицю 3.8 основних показників діяльності підприємства з урахуванням впливу запропонованих заходів.

Таблиця 3.8

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності****ПрАТ «Оболонь»**

| Показники                                                 | Один.<br>виміру | 2020 рік  | Проектний<br>рік | Відхилення        |                |
|-----------------------------------------------------------|-----------------|-----------|------------------|-------------------|----------------|
|                                                           |                 |           |                  | абсолютне,<br>+/- | відносне,<br>% |
| Чистий дохід (виручка)<br>від реалізації продукції        | тис. грн.       | 5 549 706 | 5 605 203,06     | 55 497,06         | 1,0            |
| Повні витрати на<br>виробництво і<br>реалізацію продукції | тис. грн.       | 5 150 895 | 5 202 703,95     | 51 808,95         | 1,0            |
| Прибуток від реалізації<br>продукції                      | тис. грн.       | 398 911   | 402 599,11       | 3 688,11          | 0,92           |
| Чистий прибуток                                           | тис. грн.       | 338 614   | 341 638,25       | 3 024,25          | 0,89           |
| Витрати на 1 грн. чистої<br>виручки від реалізації        | коп.            | 92,81     | 92,82            | 0,01              | 0,01           |
| Рентабельність<br>діяльності (продаж)                     | %               | 6,1       | 6,1              | 0,0               | x              |
| Рентабельність<br>продукції                               | %               | 7,7       | 7,7              | 0,0               | x              |

*Джерело: складено автором*

Проаналізувавши зміну основних показників діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації ПрАТ «Оболонь» збільшився на 55 497,06 тис. грн, приріст обсягу склав 1%.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 54 508,95 тис. грн, витрати на 1 грн. збільшилися на 0,01 коп.. Рентабельність продукції та рентабельність діяльності залишилися не змінними, така позитивна динаміка дає змогу підприємству стрімко рухатись в націленому напрямку.

**Висновки до розділу 3**

Проведене дослідження шляхів удосконалення мотиваційних процесів на підприємстві дало можливість дійти до наступних висновків.

Мотивація співробітників є однією з важливих функцій керівництва,

яка стимулює кожного співробітника до роботи, спрямовану на досягнення мети компанії та одночасно задовольняє їхні особисті потреби. Нині на більшості підприємств переважають матеріальні стимули мотивації праці, частково взяті в американських і європейських систем мотивування, що робить недостатньо досконалою структуру мотивації праці, оскільки люди швидко звикають до гарних умов та вважають, що так повинно бути.

Але багато підприємств нехтують нематеріальними стимулами і звертають на них більшу увагу тоді, коли економічне становище компанії погіршується, хоча потрібно пам'ятати про нематеріальні стимули на рівні з матеріальними та пропорційно їх використовувати.

З метою вдосконалення управління мотиваційними процесами на досліджуваному підприємстві було запропоновано такі заходи:

- проведення тренінгу з прожаїв;
- заходи з teambuilding;
- вечірні курси з англійської мови на підприємстві;
- впровадження нового методу оцінки персоналу «оцінка 360°»,

організація, розхідні матеріали, додаткова оплата праці менеджера з кадрів.

При впровадженні запропонованого заходу для ПрАТ «Оболонь» у компанії відбудеться підвищення основних фінансових показників.

Проаналізувавши зміну основних показників діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації ПрАТ «Оболонь» збільшився на 55 497,06 тис. грн, приріст обсягу склав 1%.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 54 508,95 тис. грн, витрати на 1 грн. збільшилися на 0,01 коп. Рентабельність продукції та рентабельність діяльності залишилися не змінними, така позитивна динаміка дає змогу підприємству стрімко рухатись в націленому напрямку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У даній кваліфікаційній роботі досліджено процес управління мотиваційними процесами на підприємстві.

Визначено сутність і теоретично-методичні засади управління мотиваційними процесами на підприємстві. При проведенні дослідження теоретичних аспектів мотивації праці та мотиваційних процесів на підприємстві ми дійшли до наступних висновків. Мотивація є важливою складовою та двигуном процесу праці. Мотивацію праці можна визначити як систему чинників внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають до динамічної роботи. Адже ніякі зовнішні цілі не примусять працівника докладати зусиль, поки вони не перетворяться на його внутрішні цілі.

Існують різні методи мотивування заохочень, стимулів та моделей. Основними мотивами є: речові заохочення, моральні заохочення, самоствердження, спонукання.

У забезпеченні управління персоналом основну роль відіграють методи мотивації. Існує велика кількість методів мотивації, що дозволяють формувати ефективну систему мотивації.

Залежно від орієнтації впливу на певні потреби виділяють наступні групи методів: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

Для проведення дослідження системи мотивації праці було обрано ПрАТ «Оболонь», яке є компанією з виробництва пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. А також у компанії є дозволи на оптову та роздрібну торгівлю напоями, роботу транспортних агентств.

Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу підприємства у 2019-2020 рр. зросла на 850 осіб. Варто зазначити також, що збільшення чисельності персоналу відбулося завдяки зменшенню кількості звільнень працівників та низькій плинності кадрів, що говорить про те, що потужності компанії зростають і економічна ситуація покращується, що є непоганим

знаком. Тому можна зробити висновок, що умови праці у ПрАТ «Оболонь» гарні і система мотивації працює належним чином.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився. Якщо у 2018 р. він становив 0,5%, то у 2019 р. – вже 0,4%. Щорічно спостерігається тенденція зростання фону заробітної плати поряд зі зростанням чисельності працівників.

Заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу протягом 2018-2020 рр. зросла з 4 200 грн/міс. у 2018 р. до 5054,4 грн/міс. у 2020 р. Заробітна плата торгово-оперативного персоналу зросла з 13 380,4 грн/міс. у 2018 р. до 24 141,6 грн./міс. у 2020 р. Середньомісячна заробітна плата допоміжного персоналу збільшилася з 3348 грн/міс. у 2018 році до 6901,6 грн./міс. у 2020 році.

У ході проведення аналізу системи мотивації було виявлено, що на підприємстві існує контрактна форма укладання трудового договору під час прийому на роботу. ПрАТ «Оболонь» як роботодавець розглядає основну зарплату як винагороду за виконану працю відповідно до запропонованих правил роботи (тимчасові норми, норми виробітку, обслуговування та посадові обов'язки). На підприємстві зарплата нараховується через дві форми – погодинну та відрядну. Існують і речові стимули в ПрАТ «Оболонь», які включають отримання робітникам додаткової винагороди (премії) за роботу понад встановлені норми, за трудові досягнення та винахідливість і креативність, за особливі умови праці. Серед іншого управління може вводити і додаткову заохочувальну виплату за певні винаходи або інновації.

Також на підприємстві є нематеріальні мотиваційні стимули, такі, як:

1) матеріальна допомога на оздоровлення, у разі народження малюка, при виході на пенсію;

2) видаються путівки персоналу та їх дітям до оздоровчих таборів, для співробітників компанії є грошова премія на свята, і для тих, хто вже вийшов на пенсію;

3) працює сучасний медичний пункт, спортивний центр, дві їдальні, проводиться розвозка співробітників у спальні райони.

У пакет нематеріальних мотиваційних стимулів на головній пивоварні «Оболонь» включається щоденне транспортне транспортування робітників з місця роботи від віддалених спальних районів (наприклад, Виноградар, Троєщина або Петрівка).

З метою вдосконалення управління мотиваційними процесами було запропоновано такі нематеріальні мотиваційні заходи:

- проведення тренінгу з продажів;
- заходи з teambuilding;
- вечірні курси з англійської мови на підприємстві;
- впровадження нового методи оцінки персоналу «оцінка 360°», організація, розхідні матеріали, додаткова оплата праці менеджера з кадрів.

На думку експертів Strategic Management Journal, «...ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють, збільшити продуктивність праці більш, ніж на 40% і скоротити незаплановану плинність персоналу».

При впровадженні запропонованого заходу для ПрАТ «Оболонь» у компанії відбудеться підвищення основних фінансових показників.

Проаналізувавши зміну основних показників діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації ПрАТ «Оболонь» збільшився на 55 497,06 тис. грн, приріст обсягу склав 1%.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції збільшилися на 54 508,95 тис. грн, витрати на 1 грн. збільшилися на 0,01 коп. Рентабельність продукції та рентабельність діяльності залишилися не змінними, така позитивна динаміка дає змогу підприємству стрімко рухатись в націленому напрямку.

Якщо на підприємстві реалізувати всі вищезазначені заходи, ми значно знизимо плинність кадрів, негативні відгуки щодо роботодавця, перетворимо сукупність працівників на дружелюбну команду, кожен член якої буде добровільно та щиро допомагати своїм колегам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бех І.Д. Мораль особистості: стратегії становлення. Рівне: Редакц.-вид. відділ управлінь друку, 2011. 146 с.
2. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Підручник 2-е вид., Перероб. і дод. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. 385 с.
3. Гринько І.М. Удосконалення матеріальної мотивації праці у системі управління промисловими підприємствами. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf).
4. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
5. Кібанов О. Я., Івановська Л.В. Стратегічне управління персоналом. Київ, 2009. 450 с.
6. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
7. Комаров Є. І. Стимулювання та мотивація у сучасному управлінні персоналом. *Управління персоналом*. 2002. № 1. С. 38-41.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
9. Мочерній С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. Київ-Тернопіль: Академія, 2000. Т.1. 864 с.
10. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2009. № 4. С. 44-49.
11. Мейо Е. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Елтон\\_Мейо](https://uk.wikipedia.org/wiki/Елтон_Мейо) (дата звернення: 20.05.2022 р.).
12. Психологія підручник. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Психологія\\_підручник.html?hl=uk&id=uQqQAwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Психологія_підручник.html?hl=uk&id=uQqQAwAAQBAJ&redir_esc=y) (дата звернення: 20.05.2022 р.).
13. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності. Забуті книги. 2017.

14. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 220-223.
15. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
16. Стрижеус Л.В., Плахутіна Т.І. Сутність та необхідність оцінки мотивації праці персоналу. *Економічні науки*. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. Вип. 10. С. 200-212.
17. Климчук А.О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах. *Наукові Записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НУ «ОА» вересень 2016. № 2 (30). С. 34-37.
18. Уфімцев В.В., Мезенцев В.В. Ефективна мотивація персоналу малого підприємства – найважливіша умова успішного розвитку організації. *Новини ІГЕА*. 2012. № 3 (83). С. 91-96.
19. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
20. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162.
21. Мотивація діяльності у системі управління: URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/16216/mod\\_resource/content/1/](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/16216/mod_resource/content/1/) (дата звернення: 10.05.2022 р.).
22. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*. 2013. № 4. С. 19-20.
23. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2012. 398 с.
24. Шовчко Г.В. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_3_37).

25. Офіційний сайт корпорації Оболонь. URL: <http://obolon.ua> (дата звернення: 03.05.2022 р.).
26. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення: 03.05.2022 р.).
27. Місія та візія ПрАТ «Оболонь». URL: [http://obolon-report.iv.ua/ru/corporation/mission\\_vision/](http://obolon-report.iv.ua/ru/corporation/mission_vision/) (дата звернення: 03.05.2022 р.).
28. Мотиваційний процес. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення: 03.05.2022 р.).
29. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу у реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81-85.
30. Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЄУ, 2013. 348 с.
31. Козловський С.В., Кухар О.С. Мотивація як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. 2012. № 4 (70). С. 43-47.
32. Левицька І.В., Клімчук О.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики*. 2018. № 4. С.46-53.
33. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
34. Долішній І.М., Колодійчук О.В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5. С. 211-216.
35. Кіш Л.М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8 (1). С. 65-72.

36. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 2.* Київ: КНЕУ. 2013. С. 173-182.

37. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменка Л.П. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. 2011.

38. Федулова Л.І. Економіка знань у контексті поглядів Пітера Друкера URL: [ief.org.ua/Arjiv\\_ET/Fedulova307.pdf](http://ief.org.ua/Arjiv_ET/Fedulova307.pdf).

39. Поліщук Д.І., Качмарік Я.Д. Мотивація як фактор підвищення продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.8. С. 209-213.

40. Осовська Г.В., Осовський О.А., Масловська Л.Ц. Менеджмент організацій: підручник. К.: Кондор, 2015.

41. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М., Іванова Н.В., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д., Пепа Т.В., Повна С.В., Шабардіна Ю.В., Шевченко О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2016.

42. Осипенко І.Ю., Мариненко О.О. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Актуальні проблеми менеджменту у сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. молодий. вч., 7 квітня 2015 р. Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. С. 11.*

43. Інвестиційний менеджмент. Методичні рекомендації щодо вивчення дисципліни та проведення практичних зайняття для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр»; спеціальності 073 «Менеджмент денної та заочної форм навчання / уклад.: С.А. Стахурська. К.: НУХТ, 2019. 55 с.

44. Інвестиційний менеджмент. Методичні рекомендації щодо виконання курсового проєкту для здобувачів освітнього ступеня бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» денної та заочної форм навчання / уклад.: С.А. Стахурська.

К.: НУХТ, 2020. 38 с.

45. Вісник корпорації «Оболонь»: результати та досягнення компанії. Корпоративне видання ПрАТ «Оболонь». URL: <https://issuu.com/obolon/docs/>.

46. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. URL: <http://obolon.ua/ru/about/shareholders>.

47. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10-15.

48. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна з складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Управління розвитком*. 2013. №. 12. С. 137-139.

49. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

50. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf).

51. Кольбашенко Д.О. Мотивація персоналу як один із факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237-244.

52. Колеснік Т.В. Сучасні підходи до застосування мотивації та стимулювання працівників. *Право та Безпека*. 2015. № 3. С. 114-120.

53. Кліпкова О.І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С. 192-196.

54. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу у реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81-85.

55. Зеленько Г.І. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці

персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

56. Богацька Н.М. Мотивація як основний фактор підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210-214.

57. Міцкевич Н.В., Хухаркін С.П. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Київо-Могилянська академія»*. Серія: Економіка. 2014. Т. 247. Вип. 235. С. 76-81.

58. Бенях В.В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2010. № 4 (3). С. 223-227.

59. Вдовіченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>.

60. Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. № 1 (60). 2018. С. 168-175.

61. Погорєлов М.І., Гордієнко О.Д. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 22. С. 105-109.

62. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці: навч. посіб. К.: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту та бізнесу. 2013. 88 с.

63. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 58-62.

64. Дрогомирецька М.І. Мотивація праці як інструмент ефективного керування персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного*

університету. Економіка. 2013. Т. 18. Вип. 1 (1). С. 97-101.

65. Марініч І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 15.5. С. 376-380.

66. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.

67. Мочерній С.В. Економічний словник. Київ: Феміна, 2010. 368 с.

68. Сардінов Р.Т. Суть та засоби стимулювання праці. *Право і Безпека*. 2014. № 3. С. 273-276.

69. Семененко В.М., Сибіркин О.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу підприємства. *Технології та дизайн*. 2015. № 4 (5). С. 46-52.

70. Іваницька С.Б., Клітна М.Р. Методологічні засади стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>.

71. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 6. С.45-51.

72. Данюк В.М. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.

73. Ущатовський Ю.В. Еволюція теорії цінності в українській економічній думці (від давнини до початку ХХ століття): наук. вид.; М-во освіти і науки України, Львів. нац. ун-т ім. І. Франка, Житомир. інж.-технол. ін-т. Житомир, 2002. С. 66-72.

74. Smith A., Ricardo D., Marx K., Maynard Keynes D., Marshall A. Economics. Premium Collection. The Wealth of Nations, Capital, The General Theory of Employment, Interest, and Money and others. Illustrated K.: Strelbitsky's multimedia publishing house. 2021. 795 p.

75. Assor, A. and Maarten Vansteenkiste (2009). Identified Versus Introjected Approach and Introjected Avoidance Motivations in School and in Sports: The Limited Benefits of Self-Worth Strivings. *Journal of Education Psychology*. vol 101 No 2.

76. The Four Forms of Motivation. URL: <https://www.joinassembly.com/blog/the-four-forms-of-motivation> (дата звернення 22.05.2022 р.)

## ДОДАТКИ

Додаток А

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.**  
**Форма №1-к**

|                                                                  |           | Код за ДКУД                 | 1801007                    |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| Актив                                                            | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| I. Необоротні активи                                             |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                             | 1000      | 6 026                       | 4 686                      |
| первісна вартість                                                | 1001      | 43 963                      | 43 969                     |
| накопичена амортизація                                           | 1002      | ( 37 937 )                  | ( 39 283 )                 |
| Незавершені капітальні інвестиції                                | 1005      | 18 141                      | 11 272                     |
| Основні засоби                                                   | 1010      | 4 611 402                   | 4 352 291                  |
| первісна вартість                                                | 1011      | 12 003 847                  | 12 080 275                 |
| знос                                                             | 1012      | ( 7 392 445 )               | ( 7 727 984 )              |
| Інвестиційна нерухомість                                         | 1015      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                                                | 1016      | 0                           | 0                          |
| 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      | 57 581                      | 18 542                     |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040      | 14                          | 14                         |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045      | 0                           | 0                          |
| Гудвіл                                                           | 1050      | 0                           | 0                          |
| Гудвіл при консолідації                                          | 1055      | 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      | 4 693 164                   | 4 386 805                  |
| II. Оборотні активи                                              |           |                             |                            |
| Запаси                                                           | 1100      | 753 270                     | 1 015 849                  |
| Виробничі запаси                                                 | 1101      | 559 903                     | 824 163                    |
| Незавершене виробництво                                          | 1102      | 67 739                      | 73 543                     |
| Готова продукція                                                 | 1103      | 72 341                      | 84 609                     |
| Товари                                                           | 1104      | 53 287                      | 33 534                     |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110      | 0                           | 0                          |
| Депозити перестрахування                                         | 1115      | 0                           | 0                          |
| Векселі одержані                                                 | 1120      | 0                           | 0                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125      | 260 966                     | 272 112                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                      |           |                             |                            |

|                                                                  |      |           |           |
|------------------------------------------------------------------|------|-----------|-----------|
| за виданими авансами                                             | 1130 | 44 300    | 101 840   |
| з бюджетом                                                       | 1135 | 51 330    | 69 326    |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136 | 4 813     | 4 233     |
| з нарахованих доходів                                            | 1140 | 0         | 0         |
| із внутрішніх розрахунків                                        | 1145 | 0         | 0         |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155 | 18 911    | 20 095    |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160 | 0         | 0         |
| Гроші та їх еквіваленти                                          | 1165 | 16 228    | 17 048    |
| Готівка                                                          | 1166 | 0         | 0         |
| Рахунки в банках                                                 | 1167 | 0         | 0         |
| 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 | 18 927    | 5 983     |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 1 163 932 | 1 502 253 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0         | 0         |
| Баланс                                                           | 1300 | 5 857 096 | 5 889 058 |

| Пасив                                           | Код<br>рядка | На початок<br>звітної<br>періоду | На кінець<br>звітної періоду |
|-------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|------------------------------|
| I. Власний капітал                              |              |                                  |                              |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400         | 73 144                           | 73 144                       |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401         | 0                                | 0                            |
| Капітал у дооцінках                             | 1405         | 2 603 868                        | 2 445 387                    |
| Додатковий капітал                              | 1410         | 1 916                            | 1 198                        |
| Емісійний дохід                                 | 1411         | 8 353                            | 8 353                        |
| Накопичені курсові різниці                      | 1412         | -6 437                           | -7 155                       |
| Резервний капітал                               | 1415         | 0                                | 0                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)     | 1420         | -329 248                         | 167 847                      |
| Неоплачений капітал                             | 1425         | ( 0 )                            | ( 0 )                        |
| Вилучений капітал                               | 1430         | ( 13 580 )                       | ( 13 580 )                   |
| Інші резерви                                    | 1435         | 0                                | 0                            |
| Неконтрольована частка                          | 1490         | 0                                | 0                            |
| Усього за розділом I                            | 1495         | 2 336 100                        | 2 673 996                    |

|                                                                                                   |      |              |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|-----------|
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                                                     |      |              |           |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                | 1500 | 426 702      | 410 551   |
| Пенсійні зобов'язання                                                                             | 1505 | 0            | 0         |
| Довгострокові кредити банків                                                                      | 1510 | 180 402      | 609 731   |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515 | 260 062      | 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 | 867 166      | 1 020 282 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                                                          |      |              |           |
| Короткострокові кредити банків                                                                    | 1600 | 255 933      | 394 848   |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 0            | 0         |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                           |      |              |           |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                    | 1610 | 1 139<br>546 | 661 136   |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 909 794      | 709 905   |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 104 445      | 102 148   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 164          | 414       |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 6 382        | 4 980     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 57 270       | 80 097    |
| одержаними авансами                                                                               | 1635 | 120 483      | 183 041   |
| розрахунками з учасниками                                                                         | 1640 | 1 876        | 1 876     |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0            | 0         |
| страховою діяльністю                                                                              | 1650 | 0            | 0         |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 13 639       | 33 497    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0            | 0         |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0            | 0         |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 44 462       | 23 252    |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 2 653<br>830 | 2 194 780 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0            | 0         |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                              | 1800 | 0            | 0         |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 5 857 096    | 5 889 058 |

Керівник  
Головний бухгалтер

Булах І.В.  
Бахов І.І.

**Консолідований звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік**

Форма № 2-к

I. Фінансові результати

| Код за ДКУД                                                                           |           |                   | 1801008                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 5 549 706         | 5 466 148                               |
| 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      | ( 4 070 109 )     | ( 4 277 833 )                           |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| <b>Валовий:</b>                                                                       | 2090      | 1 479 597         | 1 188 315                               |
| прибуток                                                                              |           |                   |                                         |
| 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      | 74 094            | 50 572                                  |
| 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      | ( 361 150 )       | ( 337 100 )                             |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 719 636 )       | ( 661 989 )                             |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 6 593 )         | ( 20 110 )                              |
| 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                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               | 2190      | 466 312           | 219 688                                 |
| прибуток                                                                              |           |                   |                                         |
| збиток                                                                                | 2195      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід від участі в капіталі                                                           | 2200      | 0                 | 39 058                                  |

|                                                                 |      |             |              |
|-----------------------------------------------------------------|------|-------------|--------------|
| Інші фінансові доходи                                           | 2220 | 338 280     | 280          |
| Інші доходи                                                     | 2240 | 15 776      | -1 418       |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 | 0           | 0            |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | ( 255 444 ) | ( 329 215 )  |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 1 618 )   | ( 0 )        |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 238 394 ) | ( -216 198 ) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0           | 0            |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   | 2290 | 324 912     | 144 591      |
| прибуток                                                        |      |             |              |
| збиток                                                          | 2295 | ( 0 )       | ( 0 )        |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | 13 702      | 113 042      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0           | 0            |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             | 2350 | 338 614     | 257 633      |
| прибуток                                                        |      |             |              |
| збиток                                                          | 2355 | ( 0 )       | ( 0 )        |

## II. Сукупний дохід

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | -718              | -4 082                                  |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | -718              | -4 082                                  |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | -718              | -4 082                                  |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 337 896           | 253 551                                 |
| <b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>                       | 2470      | 0                 | 0                                       |
| власникам материнської компанії                                     |           |                   |                                         |
| неконтрольованій частці                                             | 2475      | 0                 | 0                                       |
| <b>Сукупний дохід, що належить:</b>                                 | 2480      | 0                 | 0                                       |
| власникам материнської компанії                                     |           |                   |                                         |
| неконтрольованій частці                                             | 2485      | 0                 | 0                                       |

## III. Елементи операційних витрат

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 2 993 302         | 3 157 057                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 705 528           | 626 692                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 149 141           | 132 414                                 |
| Амортизація                      | 2515      | 399 564           | 422 999                                 |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 1 204 645         | 1 159 110                               |
| Разом                            | 2550      | 5 452 180         | 5 498 272                               |

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 325 127           | 325 127                                 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 325 127           | 325 127                                 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 1,041500          | 0,792400                                |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 1,041500          | 0,792400                                |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | 0,00              | 0,00                                    |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

**Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
**За 2020 рік**  
**Форма №3-к**

|                                                                    |           | Код за ДКУД 1801009 |                                         |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|-----------------------------------------|
| Стаття                                                             | Код рядка | За звітний період   | За аналогічний період попереднього року |
| 1                                                                  | 2         | 3                   | 4                                       |
| <b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>           |           |                     |                                         |
| Надходження від:                                                   |           |                     |                                         |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 3000      | 7 809 027           | 7 256 866                               |
| Повернення податків і зборів                                       | 3005      | 0                   | 700                                     |
| у тому числі податку на додану вартість                            | 3006      | 0                   | 0                                       |
| Цільового фінансування                                             | 3010      | 7 473               | 5 572                                   |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                        | 3011      | 0                   | 0                                       |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 3015      | 77 833              | 138 664                                 |
| Надходження від повернення авансів                                 | 3020      | 622                 | 14 299                                  |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025      | 155                 | 273                                     |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                | 3035      | 62                  | 9                                       |
| Надходження від операційної оренди                                 | 3040      | 0                   | 0                                       |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород             | 3045      | 0                   | 0                                       |
| Надходження від страхових премій                                   | 3050      | 0                   | 0                                       |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                | 3055      | 0                   | 0                                       |
| Інші надходження                                                   | 3095      | 25 434              | 151 723                                 |
| Витрачання на оплату:                                              |           |                     |                                         |
| Товарів (робіт, послуг)                                            | 3100      | 4 746 887 )         | ( 4 550 959 )                           |
| Праці                                                              | 3105      | ( 562 709 )         | ( 506 786 )                             |
| Відрахувань на соціальні заходи                                    | 3110      | ( 143 527 )         | ( 130 046 )                             |
| Зобов'язань з податків і зборів                                    | 3115      | 1 890 788 )         | ( 1 793 898 )                           |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток             | 3116      | ( 1 909 )           | ( 304 )                                 |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість      | 3117      | ( 448 431 )         | ( 438 364 )                             |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів         | 3118      | (1 440 448)         | (1 355 230)                             |
| Витрачання на оплату авансів                                       | 3135      | ( 99 323 )          | ( 45 259 )                              |
| Витрачання на оплату повернення авансів                            | 3140      | ( 2 236 )           | ( 21 999 )                              |
| Витрачання на оплату цільових внесків                              | 3145      | ( 20 889 )          | ( 6 910 )                               |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами         | 3150      | ( 0 )               | ( 0 )                                   |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                     | 3155      | ( 0 )               | ( 0 )                                   |
| Інші витрачання                                                    | 3190      | ( 43 841 )          | ( 44 887 )                              |
| <b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>                | 3195      | 410 406             | 467 362                                 |

|                                                                                |      |             |             |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------|
| <b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>                    |      |             |             |
| Надходження від реалізації:                                                    |      |             |             |
| фінансових інвестицій                                                          | 3200 | 53 217      | 89 457      |
| необоротних активів                                                            | 3205 | 4 703       | 20 405      |
| Надходження від отриманих:                                                     |      |             |             |
| відсотків                                                                      | 3215 | 0           | 1           |
| дивідендів                                                                     | 3220 | 0           | 0           |
| Надходження від деривативів                                                    | 3225 | 0           | 0           |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230 | 0           | 0           |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235 | 0           | 0           |
| Інші надходження                                                               | 3250 | 52          | 3 830       |
| Витрачання на придбання:                                                       |      |             |             |
| фінансових інвестицій                                                          | 3255 | ( 37 )      | ( 0 )       |
| необоротних активів                                                            | 3260 | ( 117 302 ) | ( 109 944 ) |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Інші платежі                                                                   | 3290 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| <b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>                          | 3295 | -59 367     | 3 749       |
| <b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>                      |      |             |             |
| Надходження від:                                                               |      |             |             |
| Власного капіталу                                                              | 3300 | 0           | 0           |
| Отримання позик                                                                | 3305 | 158 428     | 72 594      |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві                       | 3310 | 0           | 0           |
| Інші надходження                                                               | 3340 | 0           | 0           |
| Витрачання на:                                                                 |      |             |             |
| Викуп власних акцій                                                            | 3345 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Погашення позик                                                                | 3350 | ( 295 404 ) | ( 258 667 ) |
| Сплату дивідендів                                                              | 3355 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Витрачання на сплату відсотків                                                 | 3360 | ( 224 553 ) | ( 285 793 ) |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                        | 3365 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                       | 3370 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах        | 3375 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| Інші платежі                                                                   | 3390 | ( 0 )       | ( 0 )       |
| <b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>                             | 3395 | -361 529    | -471 866    |
| <b>Чистий рух коштів за звітний період</b>                                     | 3400 | -10 490     | -755        |
| Залишок коштів на початок року                                                 | 3405 | 16 228      | 16 876      |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                                  | 3410 | 11 310      | 107         |
| Залишок коштів на кінець року                                                  | 3415 | 17 048      | 16 228      |

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.