

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Менеджмент» _____

на тему: «Актуальні підходи до мотивування персоналу»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН-5

_____ Пасічнюк Анастасія Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Керівник к.е.н., доц. Зеніна-Біліченко Антоніна Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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. Березянюк

“19” жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Пасічнюк Анастасії Сергіївни

1. Тема роботи «Актуальні підходи до мотивування персоналу»
керівник роботи к.е.н., доц. Зеніна-Біліченко А.С.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.10.2020 р. № 843-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні засади актуалізації системи мотивування персоналу на підприємстві
Розділ 2. Дослідження ринкової та мотиваційної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»
Розділ 3. Вдосконалення елементів системи мотивації на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення в 4 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При-мітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	24.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	29.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	02.11.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	13.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	08.12.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

А.С. Пасічнюк

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

А.С. Зєніна-Біліченко

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Пасічнюк А. Актуальні підходи до мотивування персоналу. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент». Національний університет харчових технологій, Київ, 2021.

В розділі 1 розглянуто теоретичні засади визначення мотивації праці та її значення для сучасного менеджменту; методи мотивації праці на підприємстві; ефективні засоби управління мотивацією персоналу на підприємстві.

В розділі 2 представлено загальну характеристику діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»; виконано аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»; визначено стан та проблеми системи мотивації у ПрАТ «Вінницький ОЖК».

В розділі 3 запропоновано управлінське рішення щодо напрямку розвитку системи мотивації у ПрАТ «ВОЖК»; надано обґрунтування економічної доцільності впровадження засобів нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «ВОЖК»; оцінено вплив пропонованого заходу на показники діяльності підприємства.

Ключові слова: менеджмент, мотивація, посадове просування, емпатія, анкетування.

ANNOTATION

Pasichnyuk A. Actual approaches to staff motivation. – Manuscript.

Qualifying work of the bachelor 073 "Management" of the educational-professional program "Management". National University of Food Technologies, Kyiv, 2021.

Section 1 discusses the theoretical foundations of determining work motivation and its significance for modern management; methods of work motivation at the enterprise; effective means of managing staff motivation in the enterprise.

Section 2 presents a general description of the activities of PJSC "VINNITSA OIL AND FAT PLANT"; the analysis of financial and economic activity of PJSC "Vinnytsia Oil and Fat Plant" was performed; the state and problems of the motivation system at PJSC "Vinnytsia OZHK" were determined.

Section 3 offers a management decision on the direction of development of the motivation system at PJSC "VOZHK"; substantiation of economic expediency of introduction of means of intangible motivation of employees of PJSC "VOZHK" is given; the impact of the proposed measure on the performance of the enterprise is assessed.

Keywords: *management, motivation, promotion, empathy, questionnaires*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АКТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Теоретичні засади визначення мотивації праці та її значення для сучасного менеджменту.....	10
1.2. Методи мотивації праці на підприємстві.....	18
1.3. Ефективні засоби управління мотивацією персоналу на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВОЇ ТА МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».....	36
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».....	51
2.3. Стан та проблеми системи мотивації на ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	59
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ».....	68
3.1. Управлінське рішення щодо напрямку розвитку системи мотивації на ПрАТ «ВОЖК».....	68
3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження засобів нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «ВОЖК».....	76
3.3. Вплив пропонованого заходу на показники діяльності підприємства.....	77
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Проблеми мотивації і стимулювання персоналу завжди були і залишаються найбільш актуальними, так як від систем стимулювання і мотивації, що функціонують в окремій організації, залежить не тільки соціальна і творча активність співробітників, але і результати діяльності самої організації.

Посилення конкуренції, як на місцевих, так і на глобальних споживчих ринках, ускладнення умов ведення бізнесу в силу прискорення науково-технічного прогресу, вивело аспекти управління трудовими ресурсами в ряд вирішальних для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Це вказує на особливу актуальність теми дослідження.

У сучасному бізнесі для підтримки високого рівня мотивації в колективі вже недостатньо просто мати набір матеріальних мотиваційних інструментів, необхідно щось більше, то, що дозволить компанії продуктивно управляти персоналом і ефективно використовувати його потенціал для досягнення бізнес-цілей. Особливо якщо це кваліфіковані фахівці, дефіцит яких відчувається на ринку. Для них вже недостатньо одного лише високої зарплати і гарного соціального пакета. Висококваліфіковані фахівці вибирають компанії, де можуть найбільш повно задовольнити свої емоційні потреби: повагу, визнання, статус, комфорт і т.д., а це вже нематеріальні фактори.

Теоретичні та практичні аспекти системи мотивації персоналу на підприємстві висвітлено у багатьох наукових працях. Із розвитком наукового менеджменту і індустріальної соціології і почала розвиватися власне мотиваційна теорія, основними розробниками якої є: А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, К. Левін, В. Врум, Б. Скіннер та ін.[1]. Питанню ефективної мотивації праці на підприємстві присвятили свої наукові роботи як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Серед них: А. Афонін, В. Абрамов, Д. Богиня, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, О. Віханський, Н.

Любомудрова, В. Сладкевич, К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, О. Кузьмін та ін. [2]

Метою дослідження виступає актуалізація методів мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу *завдань*:

- Теоретичні засади визначення мотивації праці та її значення для сучасного менеджменту;
- Визначення методів мотивації праці на підприємстві;
- Розгляд ефективних засобів управління мотивацією персоналу на підприємстві;
- Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;
- Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;
- Дослідження поточного стану та проблеми системи мотивації на ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- Запропонування управлінського рішення щодо напрямку розвитку системи мотивації на ПрАТ «ВОЖК»;
- Обґрунтування економічної доцільності впровадження засобів нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «ВОЖК»;
- Визначення впливу пропонованого заходу на показники діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – це процес розробки системи методів мотивування працівників підприємства.

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти актуалізації системи методів мотивації на підприємстві.

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань ПрАТ «ВОЖК»

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 94 сторінках. Робота містить 18 таблиць та 4 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 96 сторінці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АКТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретичні засади визначення мотивації праці та її значення для сучасного менеджменту

Теорія мотивації – це спеціально розроблена і дослідно доведена система знань про причини, що спонукають людину до дій в тому чи іншому напрямку.

В теорії управління персоналом та лідерство на сьогоднішній день існує більше 100 мотиваційно-поведінкових теорій, починаючи стародавнім методом "батога і пряника" і закінчуючи теорією немає соціального контракту.

Основних класичних теорій мотивації близько восьми. Серед них:

Теорія очікування Врума;

Теорія Фредеріка Тейлора;

Теорія справедливості Адамса;

Теорія Дугласа МакГрегора «Х і Y»;

Трехфакторну теорію мотивації МакКлелланда;

Теорія потреб А. Маслоу;

Комплексна процесуальна теорія мотивації (Лайман Портер, Едвард Лоулер);

Теорія Фредеріка Герцберга.

Загальні проблеми управління персоналом та мотивації як однієї з його функцій неодноразово досліджувалися вітчизняними і зарубіжними вченими.

Серед них слід виділити роботи таких авторів, як Д. Адаір, Д.А. Аширов, Б.Г. Бойдаченко, Е.А. Борисова, В.К. Вилюнас, Ф. Герцберг, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, П.В. Журавльов, А.Я. Кібанов, К. Кобьелл, Т.А. Комісарова, Ю.Н. Лапигін, Б.М. Левін, К.Б. Малишев, Е.В. Маслов, А. Маслоу, О.Ю. Минченкова, Ю.Г. Одегов, Н.П. Пищулин, Д.Є. Попов, В.П. Пугачов, І.В.

Роздольська, О.Б. Ромашов, С.І. Самигін, Р.С. Сміт, А.А. Татарників, В.В. Травін, Дж. Уйтмар, Е.А. Уткін, Ф. Фідлер, Н.В. Федорова, І.Р. Хакманн, Х. Хекхаузен, І.П. Чередниченко, С.В. Шекшня, В.І. Шувалов, Г. Емерсон, Р. Дж. Еренберг та інші.[2]

Проблематика трудової мотивації, факторів її формування, розробки мотиваційних механізмів, оцінки ефективності систем мотивації знайшла відображення в працях А.І. Афоніна, І.Ф. Беляєвої, М. Ван дер Ліндена, М. Вебера, Н.А. Волгіна, В.Х. Врума, В.І. Герчикова, Ф. Герцберга, Р.У. Йеттона, В.І. Ковальова, І.В. Ковальнової, З.І. Купріянової, Н.В. Лазаревої, Е.Е. Лоулера, Я. Лукассен, М.І. Магури, М.У. Майнера, Т. Мітчелла, Д.А. Надлера, Т.Н. Озернікова, В.Д. Патрушева, В.Г. Подмаркова, Т.І. Пуденко, М. Пула, Н.В. Самоукиной, Е.В. Сидоренко, Н. Стівенсона, В. Супян, Г.Хофстеде, Л.С. Шаховської, М. Еггерта, Я.Л. Ейдельмана та ін. [1,2]

Економічні аспекти трудової мотивації були предметом наукового інтересу таких дослідників, як В.В. Адамчук, И.У. Аткинсон, Б.М. Генкін, Н.А. Горєлов, Н.І. Єсінова, М.Г. Завельській, В.І. Марцинкевич, Т.Н. Матрусова, О.А. Меньшикова, Р.Г. Мумладзе, Дж. Фон Нейман, В.І. Плакся, В.І. Радаєв, А.Н. Роффе, С.Ю. Рошин, Т.Г. Самбірська, Д.С. Сінк, Г.Е. Слезингер, І.В. Соболева, С.Я. Сурков, В.В. Морив, Н.І. Шаталов, Н. Енкельман і ін. [2,3]

У сучасному менеджменті проблеми мотивації співробітників підприємства набувають найбільшу актуальність. Будь-який керівник, який хоче домогтися великої продуктивності праці за допомогою ефективної діяльності своїх підлеглих, повинен задуматися про наявність для них методів стимулювання, тому основною метою сучасного менеджменту виступає створення таких умов праці, при яких потенціал працівників буде використаний найвищим чином [3].

Важливо сказати, що керівники постійно усвідомлювали, що потрібно підштовхувати людей працювати на організацію, але багато хто вважав, що для цього вистачить матеріальної винагороди. Але на сьогоднішній день пріоритети помінялися, і тепер нематеріальні мотиви стали грати значиму

роль при виборі місця роботи. Головною особливістю управління персоналом в сучасних умовах виступає зростаюча роль особистості працівника. ситуація, яка склалася в країні, несе як великі можливості, так і великі загрози для кожної особистості в плані її стійкості [5].

Люди, які працюють в сучасних компаніях, зазвичай набагато більш освічені, амбітні, ніж в минулому, тому мотиви їх трудової діяльності більш складні і важкі для впливу. Чи не існує єдиного рецепту вироблення механізму ефективної мотивації працівників до праці. Ефективність мотивації, як і інші проблеми в управлінській діяльності, завжди пов'язані з конкретною ситуацією.

В управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці.

В зв'язку з цим як синонімічні терміну мотивація використовуються також терміни стимулювання і мотивування [5]. Завданням мотивації виступає формування ряду умов, що підштовхують людину до виконання дій, які націлені на досягнення мети з максимальним ефектом.

Мотивований співробітник – той співробітник, у якого «горять очі», йде на роботу «як на свято», постійно підвищує свою кваліфікацію, отримує постійну і велику заробітну плату, тим самим підштовхує свою компанію до зростання [7].

Неможливо мотивувати співробітників директивно, примусовим методом. Система мотивації – це особливі заходи, які націлені на внутрішні цінності і потреби людей, що працюють на підприємстві.

Система мотивації персоналу в компанії – це комплекс заходів, що стимулюють персонал не тільки до роботи, за яку платять гроші, але, перш за все до особливої старанності і активному бажанню працювати саме в цій організації, до отримання високих і найвищих результатів у своїй діяльності, до лояльності по відношенню до керівництву [8].

В основі сучасних теоретичних підходів до мотивації закладені уявлення, які були створені психологічної наукою, що вивчає закономірності і механізми цілеспрямованої поведінки людини. З даних позицій мотивація виступає як рушійна сила людського поведінки, в основі якої лежить взаємозв'язок потреб, мотивів і цілей людей.

Вивчення перетворень теоретичних уявлень про зміст і управлінні мотиваційних процесів в сфері праці дає можливість визначити, що в міру соціально-економічного розвитку суспільства змінювався шлях вектора мотиваційних впливів. від початкової спрямованості строго на поліпшення продуктивності праці, тобто стимулювання фізичної активності, мотивація стала націлюватися на підвищення не тільки обсягів, а й якості, стимулювання творчої активності, ініціативи і на закріплення працівників на підприємстві.

Менеджмент, або іншими словами управління підприємством - процес планування, організації, мотивації і контролю, який важливий, щоб сформулювати і досягти мети організації за допомогою впливу на інших людей.

Мотивація – одна з головних функцій діяльності будь-якого менеджера, і саме за допомогою її здійснюється вплив на працівників підприємства [8].

Функція мотивації полягає в наступному: вона надає вплив на трудовий колектив підприємства у формі спонукальних мотивів до якісної праці, громадського впливу, як колективних, так і індивідуальних заохочувальних заходів. Дані форми впливу підвищують роботу суб'єктів управління, покращують ефективність всієї системи управління компанією, організацією [9].

Ідея мотивації полягає в тому, щоб персонал підприємства робила роботу відповідно до делегованих йому повноважень і правилами, погодившись з прийнятими управлінськими рішеннями. При плануванні та організації роботи керівник компанії (Підприємства) з'ясовує, що саме повинна робити очолювана ним компанія, хто, як і коли, повинен це виконувати. Якщо вибір даних рішень зроблений грамотно, то у керівника з'являється можливість

координувати зусилля співробітників компанії і спільно забезпечувати життя потенційні можливості групи працівників.

Основне завдання з точки зору мотиваційного процесу працівників - зробити їх не стільки володарями засобів виробництва, скільки власниками своєї власної робочої сили [10].

Керівники втілюють свої рішення на практиці, застосовуючи головні принципи мотивації. Люди, що працюють в сучасних компаніях, більш освічені і забезпечені, ніж раніше, і виходячи з цього мотиви їх трудової діяльності складніше і важче для впливу. Ефективність мотивації, залежить від конкретної ситуації.

В аналізі основ активності поведінки людини використовують поняття «мотив» і «мотивація». Часто вони застосовуються для позначення різних аспектів одного й того ж психологічного механізму. ці поняття хоча і взаємопов'язані, але синонімами не є. Тому важливо враховувати наявні відмінності в їх змісті.

Мотив – це свого роду механізм, який викликає активність і визначає напрямок, зміст і активність поведінки людини. Мотив формується на основі соціального досвіду, і в цьому сенсі він є потреба, збагачену досвідом людської діяльності по її задоволенню, а також соціальними цінностями, нормами та іншими елементами культури [5].

Мотивація – це те, що змушує людину діяти і прагнути досягати певних цілей. Вона є, мабуть, самим потужним фактором ефективності діяльності людини. Але якраз ефективність і навіть просто активність багатьох вітчизняних менеджерів далекі від бажаного рівня. Одна з причин такого положення в тому, що в більшості своїй власники і керівників не знають і не вміють використовувати інструменти мотивації. До того ж проблема мотивації менеджерів складніше і різноманітніше в порівнянні з проблемою мотивації будь-якої іншої категорії персоналу [4].

На думку Погорелова М.І., жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації

персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети. [3]

У психології під терміном «Мотивація» мають на увазі самі різні психологічні феномени: уявлення та ідеї, почуття і переживання (Л. І. Божович), морально-політичні установки і помисли (А.Г. Ковальов), психічні процеси, стани і властивості особистості (А. Платонов), установки (А. Маслоу). У ряді робіт «Мотив» розглядається тільки як інтелектуальний продукт мозкової діяльності. Так Х. Хекхаузен пише, що «Мотив» - це лише «Конструкт мислення», тобто теоретична побудова, а не реально існуючий психологічний феномен. Він пише, що в «Насправді ніяких «Мотивів» не існує, вони не спостерігаємі і тому не можуть бути представлені як факти дій [2].

Вони лише умовні, що викривають розуміння допоміжні конструктори нашого мислення, вставлені в схему пояснення дії між що спостерігаються вихідними обставинами і подальшими актами поведінки ».

Необхідно чітко виділити поняття «мотивація праці» і їм оперувати в подальшому. Аналогічним даного поняття, будемо вважати термін «мотивація трудової діяльності». «Мотивація трудової діяльності - сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей »[1]. Це найбільш часто зустрічає визначення воно містить чітку ув'язку процесу трудової мотивації з досягненням визначених цілей. Тут простежується сутність мотивації, перш за все як процесу, визначається не просто термін «мотивація», а дається характеристика поняттю «мотивація праці».

«Мотивація праці – цілеспрямований вплив на особистість в відповідно до її потреб, ціннісними орієнтирами, мотивами » [2]. Дане визначення дуже близьке до поняття мотиваційного менеджменту, «тип управління, в якому віддається пріоритет мотивації поведінки, діяльності, відносин над адмініструванням і жорстким контролем». Слід зазначити, що останні

визначення мають одну важливу особливість в порівнянні із загальним визначенням мотивації. Вони спрямовані ззовні на людину, тобто відображають поняття впливу, а це більше пов'язано з терміном «стимулювання».

Разом з тим мотивація в загальному сенсі відображає і внутрішні психічні процеси, схильність людини, його установки на виконання діяльності. Це означає що і в окремому випадку - мотивації праці, необхідно врахувати внутрішні складові.

Мотивація праці - це цілеспрямований, систематичний, усвідомлений процес впливу на особистість і підкріплення діяльності, відповідно до її потреб, установками для узгодження і досягнення певних особистих і організаційних цілей [5].

Загальну характеристику процесу мотивації можна представити, якщо визначити використовувані для його пояснення поняття: потреби, мотиви, цілі.

Потреби - це стан людини, зазнає нужди в об'єкті, необхідному для його існування [2]. Потреби є джерелом активності людини, причиною його цілеспрямованих дій.

Мотиви - це внутрішні спонукання людини до дії, спрямовані на результат (мета).

Цілі – це бажаний об'єкт або його стан, до володіння яким прагне людина.

Загальна схема мотиваційного процесу, що відображає його циклічність і багатокроковість, а також взаємозв'язок потреб, мотивів і цілей, представлена на рис. 1.1.

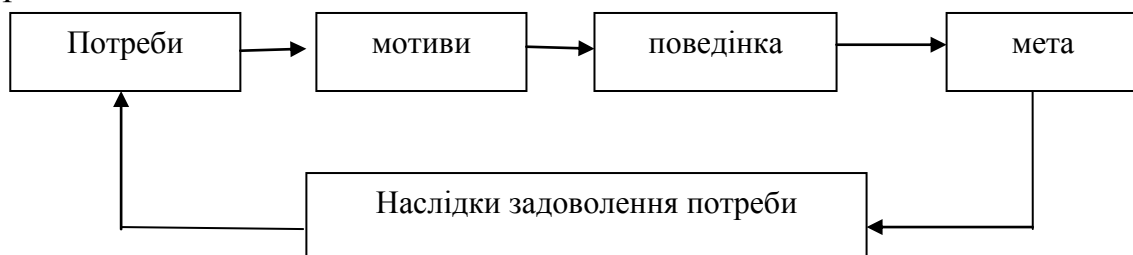


Рис. 1.1. Схема проходження мотиваційного процесу [11]

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з точки зору задоволення його потреб або досягнення його цілей

В даний час організація ефективної системи стимулювання персоналу є однією з найбільш складних практичних проблем менеджменту. Багато компаній стикаються з реальними труднощами розробки та впровадження дійової і ефективної системи мотивації.

Ці труднощі полягають в наступному [2]:

- Недостатнє розуміння значення мотивації персоналу полягає в тому, що мотивуючим визнається наявність робочого місця як такого. Проте, маючи одне і теж положення, і заробітну плату, в одній компанії працівник може працювати з повною самовіддачею, а в інший - як-небудь.

- Переважання «каральної» системи мотивації персоналу – це культурологічна звичка: більше лаяти за помилки і менше хвалити за успіхи (або взагалі не хвалити).

- Не враховуються очікування співробітників. Ця проблема виникає тоді, коли керівництво приймає рішення по мотивації співробітників без отримання від них зворотного зв'язку.

- Не враховуються інтереси співробітників. бажачи заохотити співробітників за успіхи, керівництво компанії використовує або звичні способи мотивації, або ті, які знаходяться «під рукою», не завжди замислюючись, чи буде дійсно досягнутий мотивуючий ефект. В даному випадку причина та ж, що і попередніх прикладах: відсутність зворотного зв'язку.

- Великий часовий інтервал між отриманням хорошого результату і заохоченням. Видача заохочення співробітникам через занадто великий час після отримання хорошого результату в роботі – серйозна помилка. Це викликає різку і обґрунтовану критику на адресу керівництва.

- Відсутність контролю за системою мотивації. контроль і відстеження ефективної роботи системи мотивації - важлива умова. Воно повинно

виконуватися не тільки тому, що у співробітників змінюються очікування і інтереси: крім того, вони просто звикають до мотивуючого фактору, і він перестає впливати на підвищення ефективності їх роботи.

- Відсутність підтримки системи мотивації. Недостатньо розробити систему мотивації персоналу, не менш важливо підтримувати її на «працюючому» рівні. Підтримка - це спеціальний і значний етап мотивації персоналу.

- Відсутність у персоналу інформації про фактори мотивації. Співробітники повинні знати, на яку заохочувальну оцінку з боку керівництва можуть розраховувати після отримання хорошого результату в роботі.

- Нестабільність системи мотивації [1,2].

До теперішнього часу серед дослідників трудової мотивації немає чіткого уявлення про морфологічну структуру понятійного апарату трудової мотивації, що перешкоджає створенню загальновизнаною методології її формування та розвитку.

1.2. Методи мотивації праці на підприємстві

На сьогоднішній день є умовне розмежування стимулів на матеріальні і нематеріальні. При цьому зіставлення даних стимулів дуже відрізняється в залежності від підприємства. Тому, в багатьох компаніях Західної Європи йде послідовне зменшення відсотка матеріальних винагород і ставати більше відсоток нематеріальних стимулів [12]. У той час як велике число російських компаній і фірм характеризується тим, що політика директорів націлена на зменшення в доходах сімей частки громадських фондів споживання і збільшення частки в доходах грошової винагороди.

Першими розглянемо нематеріальні методи стимулювання.

У практиці управління можна сказати, який саме з методів допомагає досягненню певних цілей. Тому уся різноманітність нематеріальних методів мотивації вивчається з точки зору їх цільового застосування директорами.

Важливо сказати, що поняття «нематеріальні» в назві методів не помилково вводити в оману. Дуже багато з розглянутих далі методів вимагають певних витрат, і в більшості випадків не малих. Сутність їх «нематеріальності» полягає в тому, що співробітник безпосередньо не має матеріальних благ або отримує їх як символ успіху, досягнень і т.п. [13].

Погляньмо на цей метод більш детально.

1. Видимі і публічні винагороди. До видимих винагород можна віднести, наприклад, дати працівнику власний кабінет, оснащення місця для роботи дорогими меблями і обладнанням, надання компанією автомобіля, як для службових, так і для особистих цілей, надання стільникового телефону, особистого місця на парковці перед формою. Даний вид винагород схожий на пільги, але має відмінність в тому, що в меншій мірі прив'язана до професійної діяльності співробітника, а в більшій - до його особистості.

Так як дані винагороди часто застосовуються для заохочення співробітників, які внесли величезний вклад в розвиток компанії, то вони сприяють формуванню прихильності (відданості) організації [14].

Публічні винагороди, що застосовуються в компанії, дуже різноманітні. Найбільш «швидкодіючим» методом, виступає винесення подяки у вигляді наказу або відправлення особистого листа з подякою за досягнення в діяльності або усунення форс-мажорній ситуації в компанії.

Подальшим формуванням системи публічних винагород виступає введення в компанії почесних звань, наприклад «Кращий працівник місяця» (кварталу, півріччя, року), що привласнюються або по підрозділам і видам діяльності або за формою в цілому.

Вивішування фотографій кращих працівників на дошку почёта, занесення їх імен в книгу пошани компанії теж відносно розповсюджена, хоча десь вже і забута форма методу публічного винагороди [15].

Якщо компанія щодо розвинена, для того, що б робити власну корпоративну газету, доцільно і її застосовувати, щоб відзначити разові або систематичні, корпоративні або індивідуальні успіхи співробітників.

Можна зустріти незвичайні форми публічного винагороди, так як обід або відвідування театру спільно з директором компанії.

Багато публічні винагороди, хоч і пов'язані з успіхами в роботі, але все ж таки більше мають спрямованість, на формування і розвиток відданості компанії, ніж на поліпшення результативності та ефективності діяльності.

Особливою різновидом винагород виступають призи за перемоги в конкурсах і змаганнях. Змагання «Капіталізоване змагання» проводяться між працівниками або підрозділами, які в своїй діяльності займаються продажами [14]. Призери змагання як правило отримують і грошову винагороду, обумовлене системою матеріальної мотивації. Але різниця в розмірах даного винагороди між переможцями змагання і іншими зазвичай не дуже велика, щоб дати той рівень мотивації, який створюється в ході змагань.

Залучення до навчання інших працівників, виступає особливою формою заохочення найбільш кваліфікованих і мають досвід працівників, широко застосовується за кордоном (особливо в Європі і Японії). На жаль, не завжди і не всі працівники компаній усвідомлюють дану форму залучення, як почесний стимулюючий та мотивуючий засіб, скоріше як додаткову непрофільну функцію.

2. Подарунки є одним з методів нематеріального заохочення. Прикладом подарунка, який потребує найменших витратах, виступає надання можливості працівнику при необхідності в деяких випадках зменшувати робочий день, але при цьому зберігати зарплату в повному обсязі. Досить поширені в національних компаніях подарунки до днів народження, календарних свят, важливих подій (весілля, народження дитини) [16].

Більш сучасним і розповсюдженим в західних фірмах виступає такий вид подарунків, як акції підприємства або опціон на покупку акцій фірми. Зазвичай цей вид подарунків застосовується для заохочення керівників та головних спеціалістів, націлюючи їх на збільшення показників фірми, пайовими власниками якої вони стають при придбанні акцій.

3. Соціальна винагорода. Ще одним з головних методів нематеріальної мотивації виступає соціальне заохочення, яке проявляється, в таких формах, як привітання з днями народження та ювілеями. Дані методи соціальної винагороди впливають на утримання і виховання їх відданості. А такий засіб, як публічна подяка з приводу успіхів в роботі мотивує співробітників на поліпшення результативності роботи [15].

4. Мотивація за допомогою проектування робочого місця. Важливою частиною системи мотиваційних чинників в будь-якій компанії виступають фактори, які визначаються фірмою і умовами праці на робочих місцях працівників. Фактори робочого місця діляться на 3 групи, такі як [17]:

а) Умови праці на робочому місці.

Головними мотивуючими компонентами умов праці виступають комфортні умови, які забезпечуються співробітникам на робочому місці і в перервах, в тому числі, психофізіологічні характеристики індивідуального робочого місця, умови харчування і відпочинку в перервах [18]. Крім цього, до мотивуючим факторів умов праці відносять гнучкий графік перерв протягом робочого часу і як особливий варіант – надання плавного графіка робочого часу. Важливим фактором мотивації на робочому місці виступає також підтримка стійкої багатосторонньої комунікації між керівником і підчиненими, суміжними підрозділами.

б) Методи збагачення праці.

Відповідно до моделі Хекман-Олдхема, рівень конкретних характеристик роботи впливає на мотивацію працівників [17]. Їх можна коротко розкрити наступним чином:

- Різноманіття навичок свідчить про ступінь, в якій робота вимагає застосування різних здібностей і вмінь. Розширення набору виконуваних на робочому місці функцій або, інакше кажучи, відхід від одноманітності роботи, є позитивно мотивуючим фактором, що впливає на утримання співробітника. (Слід зазначити, що розширення набору функцій понад розумної межі призводить до зниження якості нових для співробітника функцій).

- Однозначність робочого завдання визначає, чи має робота фіксовані початок і кінець, чи достатньо чітко описані і доведені до співробітника його основні функції, за виконання яких він несе відповідальність. Неясність цих характеристик робочого місця знижує мотивацію співробітника на результативну роботу, оскільки сам результат для нього не очевидний.

- Місце робочого завдання означає його значимість. Сюди включається як внутрішній фактор (в якій мірі виконання завдання для компанії), так і зовнішній (відсоток гордості, з яким вони говорять своїм родичам і друзям про те, чим вони займаються і в якій компанії працюють). Відчуття важливості своєї роботи допомагають утриманню працівника і розвитку прихильності компанії.

- Автономність означає незалежність на робочому місці, яким відсотком свободи володіють працівники зі складання свого робочого графіка, в прийнятті рішень або визначенні методів досягнення цілей.

- Зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок повинна йти від роботи і забезпечуватися директором компанії, контролерами процесів або інформаційною системою. Крім цього, можливе отримання зворотного зв'язку від «третьої сторони», тобто про т колег і клієнтів.

Обидва останніх фактора в більшій мірі впливають на мотивацію працівника до досягнення мети.

в) Розвиток на робочому місці.

Дуже важливим мотивуючим фактором виступає наявність можливостей для розвитку працівника компанії прямо на робочому місці. Даний фактор складають такі компоненти:

- ротація робочих місць;
- стажування;
- навчання суміжною спеціальністю;
- підвищення рівня кваліфікації;
- підготовка до просування на посаду керівника;
- участь у прийнятті рішень;

- робота в команді проекту.

Насамперед, фактор розвитку сприяє допомагає становленню у працівників відданості компанії.

Тепер розглянемо другу групу методів мотивації - матеріальна мотивація.

До форм матеріальної мотивації персоналу можна віднести [3,12]:

- Посадовий оклад. Розмір посадового окладу оцінюється у відповідність зі складністю роботи.

- Перспективи того, що посадовий оклад побільшає.

- Постійні надбавки за кваліфікацію, досвід роботи, заслуги перед компанією.

- Відкритість і ясність системи оплати праці; «Біла» зарплата.

- Відсутність штрафів і відрахувань із стабільної частини заробітку.

- Оплата за підсумками роботи, премії; можливість не отримувати, а заробляти.

- Участь у власності підприємства (тобто% від заробітку, дивіденди по акціях).

- Додатковий заробіток в організації (участь в проектах, госпдоговори, гранти та ін.)

Вести мову про пріоритетність матеріальної мотивації та її кращої ефективності, зіставляючи її з нематеріальної, не завжди правильно, хоча у матеріальної мотивації є деякі переваги [18]. Наприклад, вона виступає найбільш стандартної, так як, незалежно від існуючого стану, співробітники більше цінують грошові заохочення і можливість самостійно розпоряджатися заробленими грошима. У певних ситуаціях співробітники готові змінити будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти. Так відбувається тому, що дія інструментів нематеріальної мотивації несе за собою деякі обмеження.

1. Оплата праці. Найбільш кращим способом грошової мотивації виступає підвищення заробітної плати. Для того щоб була реальна віддача від працівників, обсяг ймовірної винагороди повинен бути відносно великим, в

іншому випадку це може викликати більший негатив робити свої службові обов'язки. Деякі керівники йдуть по шляху найменшого опору і періодично збільшують зарплату співробітникам на незначні суми, однак для мотивації більш дієвим є навіть одноразове, але значне збільшення зарплати [18].

У гарній ситуації прийняття рішення про підвищення оплати праці має ініціюватися роботодавцем, але, на жаль, це дуже рідкісний випадок. Виходячи з цього, вимога про перерахунок оплати праці є, як правило, методом шантажу деякими працівниками, які говорять що звільняться. Нерідко даний метод діє, але про вагомий збільшенні заробітної плати не йдеться. І виходячи з цього, після закінчення певного часу співробітник знову проявляє невдоволення своїм окладом, так як виникає так званий «ефект звикання до доходу».

2. Премії. Одним з найпоширеніших способів грошової мотивації виступають квартальні або щомісячні премії, а також премія за вислугу років. Головний приріст відсотка надбавки за вислугу років лягати на перші роки роботи на фірмі, коли співробітник ефективно працює на користь компанії і намагається максимально реалізувати свій потенціал. З іншого боку, є ризик, що по закінченню двох років працівник, з яких-небудь причин, захоче змінити місце роботи. Найбільша стабільність простежується у персоналу, який пропрацював на підприємстві більше п'яти років, так як до цього часу надбавка за вислугу років вже становить досить велику суми [15].

У національних фірмах існує видача «премій-призів» - грошової винагороди, що отримується співробітником спонтанно за будь-які успіхи. Є думка, що ефект несподіванки повинен ще більше надихнути співробітників, однак це тільки вносить плутанину, тому що працівник перестає розуміти, чому в одному випадку він отримав премію, а в іншому - ні. З цієї причини краще довести до відома співробітників про тих конкретних ситуаціях, коли передбачена видача преміальних. З іншого боку, якщо премія стає атрибутом щомісячного доходу (наприклад, як у працівників промислових підприємств), то це також слабо мотивує їх на підвищення ефективності праці.[16]

3. Відсоток. Наступний спосіб матеріальної мотивації найбільш поширений в сфері торгівлі і надання різних послуг. Це відсоток від виручки, суть якого полягає в тому, що заробіток працівника не має чітко визначеного межі, а залежить від професіоналізму працівника і його здатності стимулювати продаж товарів або послуг [18]. Деякі компанії, також роблять ставку на кваліфікацію своїх співробітників, в якості матеріальної мотивації передбачають інший спосіб - премію за професіоналізм. Це заохочення призначається за результатами атестації, яка оцінює результати роботи працівника і його відповідність займаній посаді.

4. Бонуси. У число матеріальних стимулів входять різні бонуси, проте їх фіксована сума нерідко стає демотивацією. Фіксована сума виплати не сприяє бажанню примножити досягнутий результат, так як розмір грошової винагороди все одно не зміниться. Виходячи з цього, з метою підвищення мотивації рекомендується використання розгалуженої системи платіжних бонусів [18].

Для вищої управлінської ланки передбачено додаткову винагороду, що видається за його внесок у поліпшення загальних фінансових або господарських показників, таких як зниження витрат, підвищення загального прибутку, тощо. Бонуси можуть бути не тільки особистими, а й командними. Командний бонус являє собою преміальну винагороду групи за досягнення певних цілей (наприклад, збільшення продажів). При нарахуванні бонусів слід враховувати, що заохочення одного відділу може бути виправдане в конкретних випадках, але для підвищення загальних показників цього недостатньо. Всі структури організації, так або інакше, пов'язані між собою, і заохочення тільки однією з них може демотивувати іншу.

1.3. Ефективні засоби управління мотивацією персоналу на підприємстві

Методи мотивації праці аналогічні методам, які застосовуються в управлінні персоналом в цілому. Серед даних методів виділяють загальні, які

широко використовуються в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством в цілому), це такі як: адміністративні, економічні, соціальні і велика кількість певних приватних методів. Управління персоналом, включаючи мотивацію праці має формуватися на принципах системного підходу і аналізу, що б торкнутися весь кадровий склад компанії, ув'язку певних рішень в межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень по відношенню до співробітників з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища у всій повноті взаємозв'язків (рис.1.2).



Рис.1.2. Методи управління мотивацією персоналу [2]

1. Адміністративні методи. Дані методи характеризуються прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в даній компанії, культура трудової діяльності.

2. Економічні методи. Завдяки даним методу виконується матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників.

Економічні методи виступають як елементи економічного механізму, завдяки яким виконується ефективний розвиток компанії. Це ціла система мотивів і стимулів, яка підштовхує співробітників добре працювати. Серед даних методів виділяють [2]:

- методи, використовувані федеральними та регіональними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм регіонів і країни в цілому);

- методи, використовувані організацією (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь в прибутках і капіталі).

3. Соціально-психологічні методи. Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. З їх допомогою активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику в організації. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці і наданні впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу людини. До складу даних методів входять [8]:

- Розвиток колективів, з урахуванням типи особистості і характеру співробітників, формування спокійного психологічного клімату, робочої

атмосфери. Тут для гарної мотивації важливо пам'ятати, що ставлення до праці у кожного своє. Особлива думка директора повинні загострювати на ставлення працівників до праці як до об'єкта. Саме на даних принципах і слід будувати колективні відносини [4].

- Свій приклад керівника своїм працівникам. По-перше, це імідж менеджера, який впливає як мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження і причетності до трудової діяльності в компанії з хорошим і успішним керівником. Крім цього, на особистому прикладі часто складається влада керівника, яка важлива для виконання інших функцій з управління персоналом.

- Спрямовуючі умови, тобто завдання, організації і її місія. Будь-який працівник зобов'язаний знати ці завдання, так як задовольняючи особисті потреби, він в той же час працює, щоб досягти цілей, які стоять перед компанією в цілому.

- Ухвалення участі працівників в управлінні.

- Задоволення культурних і духовних потреб - це можливості соціального спілкування працівників. Багато директорів, які роблять ставку на співробітників компанії, головним чином в фірмах, які не займаються матеріальним виробництвом, а надають послуги населенню, намагаються проводити у вільний час заходу, спрямовані на організацію дозвілля своїх працівників і членів їх сімей або відзначають святкові події в житті компанії або особливо відзначилися її працівників спільними походами в кафе, кіно і т.п. Дані походи вважаються найбільш значущими в плані поліпшення мотивації праці, ніж елементи грошового стимулювання, що застосовуються до певних співробітникам. Важливо сказати, що заробітна плата на цих підприємствах відносно висока.

- Встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку співробітників. Люди зазвичай дотримується будь-яких етичних правил і норм. Дані норми важливі не тільки в побуті, але і в робочому колективі. Виходячи з цього, керівництво компанії ставить соціальні норми

поведінки на робочому місці, або вони виробляються на основі угоди між працівниками та керівництвом або на бази вироблених роками традицій, то такий стан речей допомагає поліпшенню соціально-морального клімату в робочому складі співробітників і виступає головним мотивуючим фактором .

- Встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто грамотне поєднання хороших і поганих стимулів. Моральні санкції, такі як доган і зауважень мають в собі міць мотиваційного впливу в компаніях, де це вироблено багаторічної традицією.

- Соціальна профілактика і соціальний захист співробітників - це медична допомога, на безкоштовній основі, безкоштовні путівки, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, компенсації на проїзд та інші види морального стимулювання. Але ці методи соціального захисту мають певний мотиваційний вплив в компаніях, де ціна робочої сили досить невелика і потрібні додаткові заходи грошового заохочення співробітників.

Окремим пунктом можна сказати про духовно-моральних методах, які відносяться в більшому обсязі до радянської моделі стимулювання співробітників. Це спрямованість на глобальні цілі, що озвучуються в вигляді гасел. Для задоволення у деяких працівників потреб вищого порядку в їх важливості і успіху керівництво компанії має виявити головні цілі компанії і робити політику їх досягнення духовно-моральними методами [15].

Так само крім згаданих раніше матеріальних і нематеріальних методів мотивації виділяють наступні найбільш ефективні методи мотивації персоналу, такі як [16]:

1. Типові стимули, до яких можна віднести: перехід на більш високу посаду, збільшення повноважень дача відсотка економічного ефекту, визнання, найбільш зручне місце за столом під час проведення наради, усна подяка директора компанії при колективі, шанс прямого спілкування з вищим керівником, грошова премія з уточненням «за що», страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергову оплачувану відпустку, гарантія збереження робочого місця, позики зі зниженою ставкою на навчання,

придбання житла, оплата витрат на ремонт особистого автомобіля і бензин і інші.

2. Індивідуальний пакет стимулів. При цьому в певній компанії не може бути звичного пакету стимулів, стимулювання має бути індивідуальним, націленим на певного співробітника. 3. Покарання як один із методів мотивації працівників. В одних компаніях воліють більше карати, в інших - більше хвалити, по-третє і то і то. Форма покарання прив'язана до мети впливу. Головне завдання покарання - це недопущення дій, які можуть зашкодити компанії. Тобто покарання цінне не саме по собі, як «помста» за неправильні дії підлеглого, а як бар'єр, який не дозволить даній людині повторити ці дії в майбутньому і стане прикладом всьому трудовому колективу. Але практика показує, що директору не потрібно сильно вірити натхненним розповідями про зловживання своїх працівників [16].

Виходячи з цього, можна сказати, що покарання ефективно, але в тому випадку, якщо воно націлене на надання потрібного психологічного впливу на співробітника і весь колектив. При цьому, караючи небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих співробітників, які працюють в дозволеному напрямку. При покаранні співробітника обов'язкова наявність пояснення, за що і навіщо застосовується покарання. Покарання обов'язково повинно відповідати проступку.

Матеріальне ж покарання допустимо в тому випадку, коли діями співробітника організації заподіяно дійсно прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати. У багатьох випадках після проступку підлеглого начальнику буває досить просто поговорити з ним, і питання закривається. Якщо основна розумна мета використання покарань в організації - це уникнення невдач, то відповідно застосування заохочень висловлює прагнення до досягнення кращих результатів і розвитку.

4. Грошові виплати за виконання задуманих цілей - найбільш відомий метод мотивації. Дані виплати проводяться при відповідно співробітника якимсь раніше встановленим параметрам. Серед даних параметрів можуть бути

економічні критерії, критерії якості, оцінка працівника іншими особами. Будь-яка фірма встановлює свої критерії даного роду.

5. Виплати до заробітної плати для стимулювання правильного способу життя співробітників. Це виплати у вигляді винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого матеріальної винагороди протягом року через хворобу, співробітникам, які регулярно займаються спортом.

6. Особливі індивідуальні винагороди - це певні премії, які сплачуються за вміння, необхідні фірмі в певній ситуації.

Соціальна політика компанії - також потрібний механізм економічного стимулювання, так як [18]:

- По-перше, в компанії здійснюються пільги і гарантії в межах соціального захисту співробітників, наприклад такі як: соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші, вона повинні бути встановлені на державному або регіональному рівні.

- По-друге, організації надають своїм співробітникам і членам їх сімей певні пільгові умови, які відносяться до механізму грошового стимулювання, за рахунок відкладення на дані цілі коштів з фондів соціального розвитку компанії. Виходячи з вищесказаного, соціальна політика компанії як складова частина політики управління персоналом виглядає як заходи, які пов'язані з наданням співробітникам певних пільг, послуг і виплат соціального характеру. Зацікавленість співробітників у праці в компанії і її ефективної економічної діяльності тим краще, чим більше кількість відведених пільг і послуг, в тому числі не згаданих в існуючих законодавстві [17]. Це призводить до зменшення плинності кадрів, так як працівник не захоче втрачати хороші пільги при звільненні. Дана політика може надавати певний дохід співробітникам фірми в разі низького рівня заробітної плати, наприклад, можна привести державні установи або надаватися в інтересах залучення і збереження кваліфікованої робочої сили при досить великому рівні заробітної плати. Зарубіжний і вітчизняний досвід ведення соціальної політики в компаніях дає можливість

сформувати приблизний розширений перелік надання пільг і послуг соціального характеру, які даються в різному вигляді [17].

Поліпшення системи організації праці і управління компанією. Удосконалення координації і взаємодії між працівниками підприємства, яке орієнтоване розподіл службових обов'язків, конкретна система просування по кар'єрних сходах, поліпшення взаємин між директором і працівниками - все це покращує ефективність, продуктивності і мотивації працюючого в фірмі персоналу [12].

7. Нематеріальні стимули, які не зачіпають ніяких додаткових витрат роботодавця. Дуже важливі дані інструменти для компаній з обмеженими матеріальними ресурсами стимулювання, наприклад державні організації.

До нематеріальних стимулів можна віднести такі як:

- винагороди-вдячності. До даних винагород можна віднести перехідні вимпели, дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва підприємства, зроблений у трудовій книжку. Комплімент працівникові компанії теж можна розглядати як метод заохочення;

- винагороди, які пов'язані з великою оцінкою статусу працівника, запрошення працівника в якості лектора, помічника та ін. Зведення в єдине ціле практики діяльності вітчизняних підприємств в області, що вивчається показали значимість нематеріальних інструментів стимулювання для співробітників компаній і підтвердили хибність думок про абсолютне значення матеріальних чинників в формуванні лояльності персоналу.

Напрямами активізації застосування нематеріальних факторів для поліпшення лояльності співробітників компанії можуть бути:

- підтримка хорошого психологічного клімату в колективі;
- формування механізмів управління конфліктами;
- формування і становлення організаційної культури;
- формування у працівників почуття справедливості, побудови працюючих механізмів зворотного зв'язку;

- розстановка серед співробітників функціонуючих систем оцінки діяльності;
- чуйне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності;
- взаємодія працівників в колектив;
- створення «однієї команди» шляхом поліпшення близькості сприятливих емоційних зв'язків і розвиток позитивного групового думки щодо виконуваної діяльності [2, 16].

Аналізуючи вищесказане, мотивація є процесом активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і формування стимулів (зовнішня мотивація) для їх просування на краще праці [18]. Завданням мотивації виступає формування комплексу механізмів, які підштовхують працівника до виконання дій, націлених на досягнення мети з максимальним ефектом.

Стандартний опис процесу мотивації складається з таких понять як:

- потреби;
- мотиви;
- цілі [19].

Мотиви, які керують людьми, дуже непрості, схильні до частих змін і складаються під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх факторів - здібностей, освіти, соціального стану, матеріального становища, думки оточуючих і т.п. Через це прогнозування поведінки працівників колективу у відповідь на різні системи мотивації дуже не просто.

Способи мотивування співробітників фірми дуже різноманітні і залежать від розвиненості системи мотивування в компанії, загальної системи управління та особливостей діяльності самої фірми.

Є такі механізми мотивування високого трудового поведінки:

- грошове заохочення;
- організаційні методи;
- морально-психологічні.

Найбільш відомим методом матеріального мотивування виступає індивідуальна премія. Її потрібно давати один раз в рік, тому що в протилежному випадку вона може стати заробітною платою, і втратити своє мотивуюче значення. Грамотно заздалегідь встановити відсоток премії по закінченню року і зіставити його з результатами працівника. Розмір премії в більшості випадків не менше 30% основного заробітку, при цьому на нижчому рівні керівництва премія повинна бути 10-30%, на середньому 10-40%, на вищому 15-50% [20].

Ефективність преміювання складається з грамотного вибору критеріїв, їх диференціацією залежно від місця і характеру підструктури, рівня посад, орієнтацією на вклад і підсумкові результати, гнучкість критеріїв оцінки досягнень співробітника.

Задоволеність грошовою винагородою, його чесним рівнем мотивує ініціативу людей, складає у них прихильність компанії, привертає до неї нових співробітників.

Природно, будь-яка система грошової винагороди не може в повному обсязі передбачити характер і важливість праці, особистий внесок співробітника і вазі кордону роботи, так як багато трудові функції не згадуються в нормативних актах і посадових регламентах [21].

Потреби весь час змінюються, через це неможливо розраховувати, що мотивація, яка дала результат один раз, буде ефективною і в наступний раз. З розвитком особистості стають більше можливості, потреби в саморозвитку.

Як зазначалося, крім економічних (матеріальних) способів мотивації існують не економічні, а саме: організаційні та морально-психологічні.

Організаційні способи мотивації (мотивування) включають в себе такі як [22]:

- участь у справах компанії;
- можливість навчитися новим знанням і навичкам;
- збагачення змісту праці.

Морально-психологічні методи мотивування включають в себе:

- створення умов, які допомагали б становленню професійної гордості, особистої відповідальності за виконану працю;
- присутність виклику, забезпечення можливостей показати себе в роботі;
- визнання. Наприклад, за заслуги – нагородження орденами і медалями, нагрудними знаками, присвоєння почесних звань та ін .;
- великі цілі, які підштовхують співробітників на ефективну роботу (кожне завдання повинно мати в собі елемент виклику);
- атмосфера взаєморозуміння, поваги.

Особливим механізмом методом мотивації виступає просування по кар'єрних сходах. Але даний метод внутрішньо обмежений, тому що:

- по-перше, на підприємстві число посад високого рівня обмежено;
- по-друге, просування по службі тягне за собою збільшення витрат на перепідготовку.

У практиці управління, зазвичай, в один час використовуються різні методи і їх комбінації. Для кращого управління мотивацією важливо застосовувати в управлінні компанією всі 3 групи методів. Так, застосування тільки владних і фінансових мотивацій не дає можливості мобілізувати творчу активність співробітників компанії на досягнення цілей підприємства. Для досягнення максимальної ефективності важливо використання нематеріальної мотивації [23].

Відзначається рядом авторів, зростання ролі економічних методів управління в країні пов'язаний, перш за все, з формуванням і вдосконаленням ринкової економічної системи. В умовах ринку економічні методи управління неминуче отримають подальший розвиток, підвищиться дієвість і результативність економічних мотивів, що дозволить поставити кожного працівника і колектив в такі економічні умови, при яких з'явиться можливість найбільш повно поєднати особисті інтереси з робочими цілями.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВОЇ ТА МОТИВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Будівництво підприємства розпочалось у 1951 році. Перша продукція – олія соняшникова була виготовлена в липні 1955 року, саломас і маргаринову продукцію почали виготовляти в 1961 році. В даний час Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні [24].

Виробничий комплекс підприємства розміщений на одній промисловій ділянці площею 20,8га.

До складу ПрАТ «Вінницький ОЖК» входять:

- олійноекстракційний завод по переробці насіння олійних культур добовою потужністю переробки 1000 тонн насіння соняшнику або 600 тонн насіння ріпаку, або 355 тонн соєвих бобів;
- олійноекстракційний завод № 2 по переробці насіння олійних культур добовою потужністю переробки до 1300 тонн насіння соняшнику або 1000 тонн насіння ріпаку, або 700 тонн соєвих бобів;
- гідрогенізаційний завод добовою потужністю виробництва 140 тонн нерафінованих саломасів та 90 тонн рафінованої дезодорованої олії;
- цех фасування продукції потужністю по виробництву олії, фасованої в полімерні пляшки - 30 тонн/добу, фасованих жирів та маргаринів - 60 тонн/добу;
- дільниця гранулювання лушпиння потужністю до 210 тонн на добу;
- елеватор насіння місткістю 24000 тонн насіння соняшнику;
- елеватор шроту місткістю 3200 тонн;

- резервуари для зберігання олії об'ємом 12505 м³ на ділянці олійної сировини потужністю заливу 3000 тонн на добу залізничних цистерн та 1300 тонн на добу флекси- контейнерами;

- котельня загальною потужністю 30 тонн пари на годину.

Протягом всього періоду експлуатації проводилась реконструкція та технічна модернізація обладнання комбінату з поступовим збільшенням потужності [24].

Історія перетворень та вдосконалення ПрАТ «Вінницький ОЖК» складається із декількох етапів:

2007 рік. Встановлені 2 преси та 1 жаровня, що дало можливість збільшити виробничі потужності від 500 тонн насіння соняшнику на добу до 650 тонн на добу.

2008 рік. Введені в експлуатацію нові потужності по зберіганню, які дозволяють одночасно зберігати насіння соняшнику, ріпаку та сої (сумарною потужністю еквівалентною 24000 тонн насіння соняшнику). В даний час комбінат має можливість приймати до 3000 тонн олійних культур за добу з можливістю одночасного приймання двох видів насіння.

2010 рік. На Вінницькому ОЖК була проведена чергова реконструкція з монтажем нового олійно-віджимного агрегату, що дало можливість збільшити добову потужність до 1000 тонн насіння соняшнику.

2013 рік. На території ПрАТ «Вінницький ОЖК» побудований та введений в експлуатацію другий олійноекстракційний завод добовою потужністю переробки:

- насіння соняшнику – 1300 тонн, або
- насіння ріпаку – 1000 тонн, або
- насіння сої – 700 тонн.

Встановлений на заводі екстрактор дозволяє збільшити потужність до 1800 тонн добової переробки соняшнику [24].

2013 р. Збудований та введений в дію олійноекстракційний завод ОЕЗ-2 значно збільшив виробничі потужності підприємства, яке зараз має

можливість переробляти одночасно дві олійні культури. Весь технологічний процес переробки олійного насіння – від приймання насіння до відвантаження олії та гранульованого шроту - автоматизований та проводиться з пульта керування.

В 2014 році виконані подальші заходи з модернізації обладнання та підвищення ефективності виробництва на олійноекстракційному виробництві:

- встановлений експандер EXP-350 MLE для формування ракушки;
- замінений охолоджувач ракушки;
- здійснено переобв'язку циклонів десольвентайзера;
- встановлений механічний фільтр ВНП-75 для фільтрування пресової олії;
- замінений шнек ракушки;
- автоматизована подача гріючої пари на жаровні;
- автоматизована подача матеріалу на жаровні;
- замінена норія м'ятки та інші. [24]

В 2014 році на ділянці очищення стічних вод впроваджена додаткова схема очищення стічних вод з використанням коагулянтів і флокулянтів.

З метою раціонального використання енергоресурсів на комбінаті діє власна котельня для спалювання лушпиння соняшнику, яке утворюється на олійноекстракційних заводах при переробці насіння соняшнику. Отримана пара використовується у технологічних процесах на виробництвах комбінату та для опалення. Використовуються безвідходні технології виробництва, переважна кількість відходів реалізується як готовий продукт. Постійно проводяться заходи із впровадження екологічно чистих технологій з метою дотримання екологічного законодавства [25].

Пріоритетом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск продукції, яка конкурентоспроможна та відповідає сучасним вимогам якості та безпеки. ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє широкий асортимент високоякісної продукції, яка реалізується великій кількості споживачів. Асортимент продукції складає понад 60 найменувань. Фасована продукція виробляється

під торговою маркою «Віолія».

Визначаючи потреби і очікування споживачів щодо якісних показників та асортименту продукції, комбінат постійно розширяє асортимент продукції та виробляє її як за ДСТУ, так і за власними Технічними умовами (ТУ). Власні ТУ гармонізовані з діючими ДСТУ, нормативними та керівними документами України щодо якості та безпечності харчових та кормових продуктів, розширюють асортимент та продовжують строки придатності продукції, яка виробляється. На даний час комбінат розробив 29 власних ТУ, за якими виробляються та реалізуються під торговою маркою «Віолія» харчові продукти: олія нерафінована та рафінована дезодорована фасовані, кондитерські та кулінарні жири, шортенінги, саломаси, замітники какао-масла. Також за ДСТУ та власними ТУ виробляються кормові продукти (шроти) та побічні продукти виробництва [25].

Продукція комбінату виготовляється за затвердженими Технологічними регламентами та інструкціями з дотриманням санітарних норм та правил. Висока якість та безпечність олій, жирів, маргаринів та шроту, відходів виробництва відповідає вимогам не тільки державних стандартів України, а і стандартів інших держав, куди відвантажуються експортна продукція.

На ПрАТ «Вінницький ОЖК» функціонує інтегрована система управління (ІСУ) якістю та безпечністю харчових продуктів та кормових продуктів (шроту), яка відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 22000:2007. Комбінат сертифікований за системою екологічної сталості (ISCC). На всю харчову продукцію комбінат отримав санітарно-гігієнічні висновки, продукція сертифікована (добровільна сертифікація).

ПрАТ «Вінницький ОЖК» щорічно підтверджує якість своєї продукції на провідних українських та міжнародних дегустаційних конкурсах, неодноразово являвся переможцем Всеукраїнського конкурсу якості продукції (товарів, робіт, послуг) «100 кращих товарів України» переможцем регіонального конкурсу «Краща торгова марка Поділля». Продукція підприємства має чисельні нагороди – золоті та срібні медалі, а також «Золоті

зірки якості». ПрАТ «Вінницький ОЖК» є переможцем Конкурсу на кращі будинки і споруди, збудовані та прийняті в експлуатацію в 2013 році за будівництво нового олійноекстракційного заводу ОЕЗ-2 [25].

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

Вінницький олійножировий комбінат утримує лідерські позиції у виробництві маргаринової продукції.

За підсумками 2019 року, ВОЖК займає близько 5% всього українського ринку цих продуктів та входить в ТОП-6 найбільших виробників маргпродукції в країні.

«За останні роки в Україні значно підвищилися вимоги до продуктів харчування як джерела здоров'я. На нашому підприємстві встановлені нові сучасні лінії з виробництва жирової і маргаринової продукції, — зазначає голова правління Вінницького олійножирового комбінату Дмитро Чаленко. — Маргарини нашого виробництва характеризуються стабільною якістю і високою функціональністю для застосування в різних галузях харчової промисловості. Високий попит на них з боку наших клієнтів дозволяє нам нарощувати обсяги виробництва».

ВОЖК випускає тверді, м'які і наливні маргарини з вмістом трансізомерів не більше 2%, що відповідає найвищим світовим стандартам [25].

Характеристика організаційної структури

ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

В 2012 році почалося будівництво нового об'єкту олійноекстракційного виробництва – олійноекстракційного заводу ОЕЗ-2 – на відведеній ділянці існуючого ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат», розташованого за адресою: м. Вінниця, Немирівське шосе, 26 [25].

Олійноекстракційний завод ОЕЗ-2 введений в дію в 2013 році. На теперішній час потужність ОЕЗ-2 по переробці олійних культур складає: до

1815 т/добу насіння соняшнику, до 1100 т/добу насіння сої, 1350 т/добу насіння ріпаку та до 1000 /добу насіння льону.

Робочий проект, проектування технологічної частини, розробку технологічного процесу виконував генеральний проектувальник – ТОВ «ІНТЕРПРОЕКТ-ІНЖИНІРИНГ», м. Запоріжжя, державна ліцензія серії АВ № 515804. [25]

Комплектна поставка основного технологічного обладнання, систем автоматизації виконаний фірмами: шеретувально-віяльне відділення - Хорольський механічний завод, «СРМ» (Голландія); пресовий цех – ТОВ «ТАН» (м. Чернігів), «СІМБРИА SKET» (Німеччина); екстракційний цех – «ТЕСНАЛ» (Бразилія); грануляція шроту– «СРМ» (Голландія), грануляція лушпиння – ООО СП «Грантекс» (Україна).

Завод працює по схемі однократне форпресування – екстракція.

Режим роботи – безперервний, двозмінний, 12 годин в зміну, 315 робочих діб на рік.

Структура олійноекстракційного виробництва [25]:

1. Елеватор насіння.
2. Підготовче відділення потужністю 1900 т/добу переробки насіння соняшнику:
 - шеретувально-віяльна дільниця;
 - дільниця подрібнення насіння.
3. Олійнопресовий цех потужністю 1900 т/добу переробки насіння соняшнику:
 - олійнопресова дільниця;
 - відділення очищення олії.
4. Цех екстракції потужністю 1900 т/добу соняшнику, 1100 т/добу сої, 1350 т/добу насіння ріпаку та до 1000 /добу насіння льону.
5. Відділення грануляції шроту продуктивністю 2х20 т/годину.
6. Дільниця грануляції лушпиння продуктивністю 5х2,5 т/год.
7. Елеватор шроту (існуючий реконструйований) місткістю 3 200 т.

8. Дільниця жирової сировини (існуюча) [25].

Виробництво соняшникової олії, шроту та лушпиння включає наступні стадії:

- приймання, очищення, зберігання сировини;
- зважування насіння (ваги-дозатори ВБА-4-1000-1-23 – 2 шт.);
- подача сировини на переробку (транспортна галерея);
- накопичення насіння (буферна ємкість виробничого запасу – 1 шт.);
- шеретування насіння соняшнику (насіннерушки НРХ – 25 шт.);
- відокремлення лушпиння від ядра (насінневіялки НВХ – 25 шт.);
- контроль перевию (насінневіялки НВХ – 5 шт.);
- передача лушпиння на грануляцію та/або до котельної (транспортна галерея);
- грануляція лушпиння та охолодження гранул (прес-гранулятори ГТ-520/138Д ООО СП «Грантекс»);
- накопичення лушпиння (бункера ємністю 3 x 10 т + 2 x 20 т);
- відвантаження лушпиння;
- подрібнення ядра (вальцьові верстати SP3200-84 «СРМ» – 3 шт.);
- волого-теплова обробка м'ятки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 6 шт.);
- пресування мезги (преса VP36 «СІМБРИА SKET» – 3 шт.);
- охолодження макухової ракушки (охолоджувач VK 28×28 «СРМ» – 1 шт.);
- грубе очищення пресової олії (фузоуловлювач – 1 шт.);
- сушіння пресової олії (вакуум-сушарка фірми «ТАН» – 1 шт.);
- фільтрація пресової олії (фільтр пластинковий ВНП-75 «ТАН» – 4 шт.);
- охолодження пресової олії (охолоджувач – 1 шт.);
- облік пресової олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
- екстракція макухової черепашки (карусельний екстрактор фірми «ТЕСНАЛ»);
- очищення місцели (гідроциклони – 3 шт.);

- дистиляція місцели (3-и ступеня дистиляції);
- сушіння екстракційної олії (вакуум-сушарка екстракційної олії - 1 шт.);
- охолодження екстракційної олії (теплообмінник місцела-олія – 1 шт., охолоджувач олії – 1 шт.);
- облік екстракційної олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
- відгін розчиннику зі шроту (десолвентайзер-тостер-осушувач-охолоджувач 9-ти чанний – 1 шт.);
- передача шроту на грануляцію та/або до елеватору шроту (транспортна галерея);
- грануляція шроту та охолодження гранул (лінія фірми СРМ);
- зважування шроту при передачі на зберігання (ваги – 3 шт.);
- зберігання шроту;
- відвантаження шроту (естакади завантаження шроту в залізничний та автомобільний транспорт, залізничні та автоваги);
- очищення випарів розчинника з десолвентайзера-тостера-осушувача-охолоджувача (скруббер – 1 шт.);
- рекуперация пари розчинника (система конденсації, абсорбція);
- розділення розчинника та води (водовідділювач, сепаратор розчинника);
- очищення стічних вод (шламовипарник);
- контроль стічних вод (бензоуловлювач);
- зберігання розчиннику (резервуар $1 \times 80 \text{ м}^3$ + аварійні резервуари $2 \times 80 \text{ м}^3$).

Виробництво соєвої олії та шроту включає наступні стадії [25]:

- приймання, очищення, зберігання насіння;
- зважування насіння (ваги-дозатори ВБА-4-1000-1-23 – 2 шт.);
- подача сировини на переробку (транспортна галерея);
- накопичення насіння (буферна ємкість виробничого запасу – 1 шт.);
- подрібнення насіння (дробарки ДРХ-1000-1200-52-В «СРМ» – 2 шт.);

- кондиціонування дрібленки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 2 шт.);
- пелюсткування дрібленки (вальцьові верстати SP3200-84 «СРМ» – 3 шт.).

1 варіант – пряма екстракція:

- охолодження пелюстки (охолоджувач VK 28×28 «СРМ» – 1 шт.).

2 варіант – з отриманням пресової олії:

- волого-теплова обробка пелюстки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 4 шт.);
- пресування мезги (преса VP36 «СІМБРИА SKET» – 3 шт.);
- грубе очищення пресової олії (фузоуловлювач – 1 шт.);
- сушка пресової олії (вакуум-сушарка фірми «ТАН» – 1 шт.);
- фільтрація пресової олії (фільтр пластинковий ВНП-75 «ТАН» – 4 шт.);
- охолодження пресової олії (охолоджувач – 1 шт.);
- облік пресової олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
- охолодження макухової черепашки (охолоджувач VK 28×28 «СРМ» – 1 шт.).
- Екстракція макухової черепашки або пелюстки (карусельний екстрактор фірми «ТЕСНАЛ»);
- очищення місцели (гідроциклони – 3 шт.);
- дистиляція місцели (3-и ступеня дистиляції);
- сушіння екстракційної олії (вакуум-сушарка екстракційної олії - 1 шт.);
- охолодження екстракційної олії (теплообмінник місцела-олія – 1 шт., охолоджувач олії – 1 шт.);
- облік екстракційної олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
- відгін розчиннику зі шроту (десолвентайзер-тостер-осушувач-охолоджувач 9-ти чанний – 1 шт.);
- передача шроту на грануляцію та/або до елеватору шрота (транспортна галерея);
- грануляція шроту та охолодження гранул (лінія фірми СРМ);

- зважування шроту при передачі на зберігання (ваги – 3 шт.);
- зберігання шроту;
- відвантаження шроту (естакади завантаження шроту в залізничний та автомобільний транспорт, залізничні та авто ваги);
- очищення випарів розчинника з десолвентайзера-тостера-осушувача-охолоджувача (скруббер – 1 шт.);
- рекуперація пари розчинника (система конденсації, абсорбція);
- розділення розчинника та води (водовідділювач, сепаратор розчинника);
- очищення стічних вод (шламовипарник);
- контроль стічних вод (бензоуловлювач);
- зберігання розчиннику (резервуар $1 \times 80 \text{ м}^3$ + аварійні резервуари $2 \times 80 \text{ м}^3$).

Виробництво *ріпакової олії та шроту* включає наступні стадії [25]:

- приймання, очищення, зберігання насіння;
- зважування насіння (ваги-дозатори ВБА-4-1000-1-23 – 2 шт.);
- подача сировини на переробку (транспортна галерея);
- накопичення насіння (буферна ємкість виробничого запасу – 1 шт.);
- кондиціювання насіння (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 2 шт.);
- подрібнення насіння (вальцьові верстати SP3200-84 «СРМ» – 3 шт.);
- волого-теплова обробка м'ятки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 4 шт.);
- пресування мезги (преса VP36 «СІМБРИА SKET» – 3 шт.);
- охолодження макухової ракушки (охолоджувач VK 28×28 «СРМ» – 1 шт.);
- грубе очищення пресової олії (фузоуловлювач – 1 шт.);
- сушка пресової олії (вакуум-сушарка фірми «ТАН» – 1 шт.);
- фільтрація пресової олії (фільтр пластинковий ВНП-75 «ТАН» – 4 шт.);
- охолодження пресової олії (охолоджувач – 1 шт.);
- облік пресової олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);

- екстракція макухової ракушки (карусельний екстрактор фірми «TECNAL»);
 - очищення місцели (гідроциклони – 3 шт.);
 - дистиляція місцели (3-и ступеня дистиляції);
 - сушка екстракційної олії (вакуум-сушарка екстракційної олії - 1 шт.);
 - охолодження екстракційної олії (теплообмінник місцела-олія – 1 шт., охолоджувач олії – 1 шт.);
 - облік екстракційної олії при передачі до резервуарного парку олії (витратомір олії – 1 шт.);
 - відгін розчиннику зі шроту (десолвентайзер-тостер-осушувач-охолоджувач 9-ти чанний – 1 шт.);
 - передача шроту на грануляцію та/або до елеватору шрота (транспортна галерея);
 - грануляція шроту та охолодження гранул (лінія фірми СРМ);
 - зважування шроту при передачі на зберігання (ваги – 3 шт.);
 - зберігання шроту ;
 - відвантаження шроту (естакади завантаження шроту в залізничний та автомобільний транспорт, залізничні та авто ваги);
 - очищення випарів розчинника з десолвенттайзера-тостера-осушувача-охолоджувача (скруббер – 1 шт.);
 - рекуперация пари розчинника (система конденсації, абсорбція);
 - розділення розчинника та води (водовідділювач, сепаратор розчинника);
 - очищення стічних вод (шламовипарник);
 - контроль стічних вод (бензоуловлювач);
- зберігання розчиннику (резервуар $1 \times 80 \text{ м}^3$ + аварійні резервуари $2 \times 80 \text{ м}^3$).

[25]

Виробництво лляної олії та шроту включає наступні стадії:

- приймання, очищення, зберігання насіння;
- зважування насіння (ваги-дозатори ВБА-4-1000-1-23 – 2 шт.);

- подача сировини на переробку (транспортна галерея);
- накопичення насіння (буферна ємкість виробничого запасу – 1 шт.);
- кондиціювання насіння (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 2 шт.);
- подрібнення насіння (вальцьові верстати SP3200-84 «СРМ» – 3 шт.);
- волого-теплова обробка м'ятки (жаровні Ж-3200/8 «ТАН» – 4 шт.);
- пресування мезги (преса VP36 «СІМБРИА SKET» – 3 шт.);
- експандування та охолодження макухової ракушки (експандер EXP-
MLE-350– 1 шт., охолоджувач ROSKAPM HDHC 7D – 1 шт.);
- грубе очищення пресової олії (фузоуловлювач – 1 шт.);
- сушка пресової олії (вакуум-сушарка фірми «ТАН» – 1 шт.);
- підігрівання пресової олії (підігрівач – 1 шт.);
- фільтрація пресової олії (фільтр пластинковий ВНП-75 «ТАН» – 4 шт.);
- охолодження пресової олії (охолоджувач – 1 шт.);
- облік пресової олії при передачі до резервуарного парку олії
(витратомір олії – 1 шт.);
- екстракція макухової ракушки (карусельний екстрактор фірми
«TECNAL» TEP-09-FF);
- очищення місцели (гідроциклони – 3 шт.);
- дистиляція місцели (3-и ступеня дистиляції);
- сушка екстракційної олії (вакуум-сушарка екстракційної олії – 1 шт.);
- охолодження екстракційної олії (теплообмінник місцела-олія – 1 шт.,
охолоджувач олії – 1 шт.);
- облік екстракційної олії при передачі до резервуарного парку олії
(витратомір олії – 1 шт.);
- відгін розчиннику зі шроту (десолвентайзер-тостер-осушувач-
охолоджувач;
- 9-ти чанний – 1 шт.);
- передача шроту на грануляцію та/або до елеватору шрота (транспортна
галерея);
- грануляція шроту та охолодження гранул (гранулятор СРМ 7900);

- зважування шроту при передачі на зберігання (ваги – 3 шт.);
- зберігання шроту ;
- відвантаження шроту (естакади завантаження шроту в залізничний та автомобільний транспорт, залізничні та авто ваги);
- очищення випарів розчинника з десолвенттайзера-тостера-осушувача-охолоджувача (скрубер – 1шт.);
- рекуперація пари розчинника (система конденсації, масляна абсорбція);
- розділення розчинника та води (водовідділювач, сепаратор розчинника);
- очищення стічних вод (шламовипарник);
- контроль стічних вод (бензоуловлювач);
- зберігання розчиннику (резервуар $1 \times 80 \text{ м}^3$ + аварійні резервуари $2 \times 80 \text{ м}^3$).

Всі стадії технологічного процесу виконані в одну технологічну лінію [25].

Технологічний регламент розроблений згідно з вимогами нормативної документації:

1. СОУ 15.4-37-215:2004 Порядок розроблення, погодження, затвердження та реєстрації технологічних регламентів вибухонебезпечних хіміко-технологічних процесів олійно-жирового виробництва. Вимоги до змісту та оформлення.

2. СОУ 15.0-37-188:2004 Технологічні регламенти в харчовій промисловості. Порядок розроблення, погодження, затвердження і реєстрації

3. СОУ 15.0-37-189:2004 Технологічні регламенти в харчовій промисловості. Вимоги до змісту і оформлення

5. НПАОП 15.4-1.10-92 Правила безпеки у виробництві олії методом пресування та екстракції, затверджені Державним Комітетом України по нагляду за охороною праці України 25.11.92

6. НПАОП 15.4-1.06-97 Правила безпеки для олійно-жирового виробництва, затверджені наказом Державного Комітету України по нагляду

за охороною праці від 22.04.97 р., № 99

7. ДСП 4.4.4.090-2002 Державні санітарні правила для підприємств, які виробляють рослинні олії, затверджені Міністерством охорони здоров'я України, постанова Головного державного санітарного лікаря України №21 від 31.05.02 р. [25].

Акціонерами Товариства є фізичні та юридичні особи, які є власниками акцій Товариства. Кожна проста акція надає акціонеру – її власнику однакову сукупність прав [26].

Схема організаційної структури управління ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» наведена на рисунку 2.1.

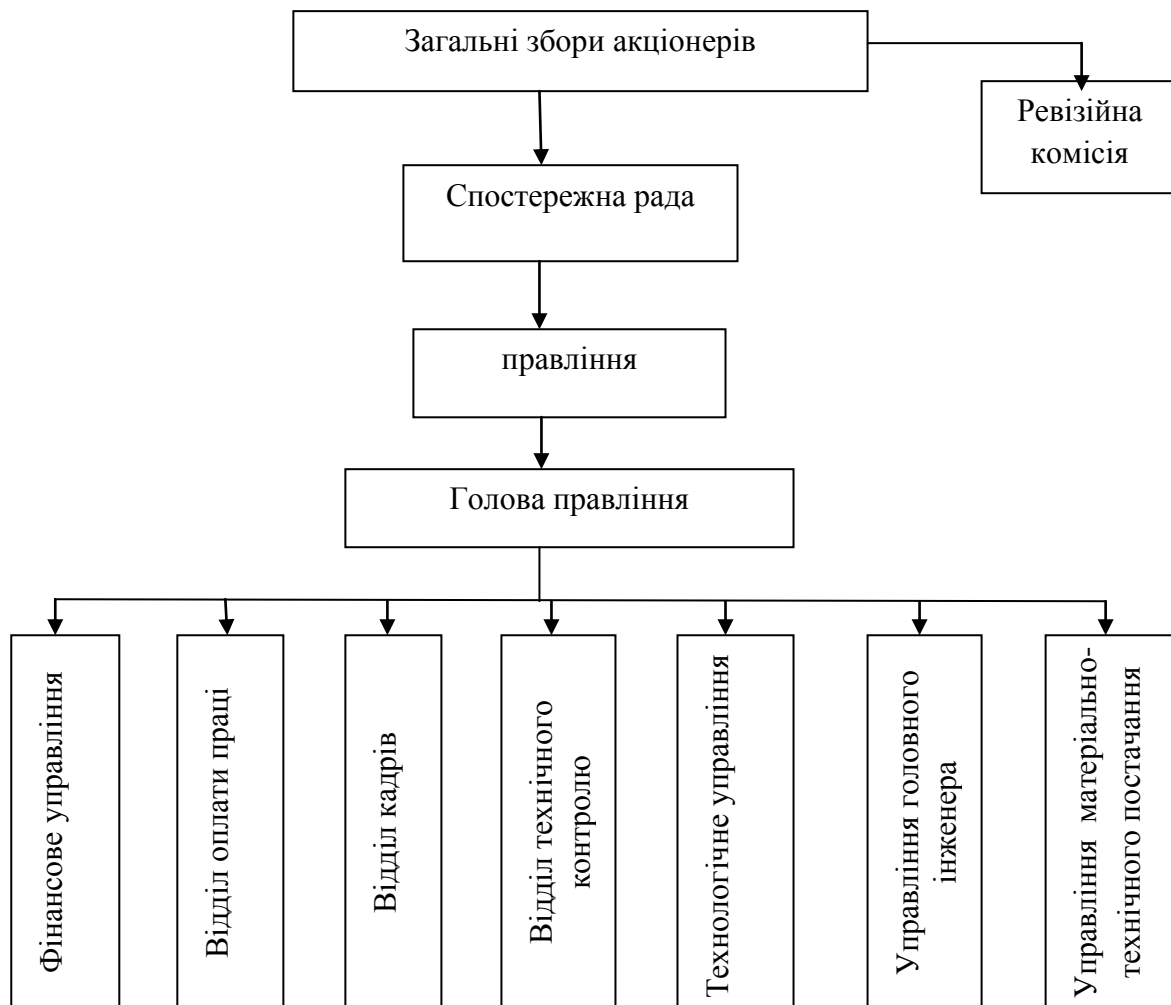


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «ВОЖК»

Створення складної, на перший погляд, системи управлінських органів переслідує єдину ціль – забезпечити дотримання прав акціонерів при

прийнятті рішень щодо розвитку підприємства. Зазначимо, що збутова, комерційна, логістична, зовнішньоекономічна діяльність проводиться централізовано через Головну керуючу компанію «Віолія». [25]

Виконавчим органом Акціонерного товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є Правління. Правління являє собою колегіальний виконавчий орган управління і керує всією поточною діяльністю відкритого акціонерного товариства. На даний момент головою правління є Чаленко Дмитро Андрійович [25]. Компетенція Виконавчого органу, порядок проведення його роботи визначаються відповідно до законодавства, Статуту та внутрішніх документів Товариства [25].

Проведення перевірок фінансово-господарської діяльності Акціонерного товариства здійснює Ревізійна комісія. Ревізійна комісія являється контролюючим органом діяльності акціонерного товариства й особистої участі в управлінні ним не приймає. Склад Ревізійної комісії, порядок проведення її роботи визначаються відповідно до чинного законодавства, Статуту та внутрішніх документів Товариства [25]. Головою ревізійної комісії є Решітник Олена Володимирівна [25].

Спостережна рада контролює і регулює діяльність як Правління, так і в цілому акціонерного товариства [25]. Голова спостережної ради - Пономарчук Віктор Євгенович [25].

Фінансове управління забезпечує виконання планів з накопичення, своєчасних розрахунків з Держбюджетом, банками, постачальниками і покупцями, складає звітні баланси доходів та витрат.

Відділ оплати праці і заробітної плати керує роботою по науковій організації праці, плануванню робочих кадрів, системи оплати праці, норм, тарифів, розцінок.

Відділ кадрів керує набором, підготовкою, перепідготовкою кадрів, їх використанням.

Відділ технічного контролю забезпечує необхідний рівень якості, зафіксований у нормативних документах, шляхом безпосередньої перевірки

кожного виробу і цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують його.

Управління головного інженера здійснює планування спеціалізації, завантаження виробничих потужностей, забезпечує модернізацію і ремонт устаткування, постачання тепло- і електроенергії.

Технологічне управління розробляє і організує впровадження нових технологій (нові види напоїв), проведення науково-дослідних і експериментально-конструкторських робіт.

Управління матеріально-технічного постачання розробляє і організує виконання планів матеріально-технічного постачання [25].

Для ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» характерна лінійно-функціональна організаційна структура. Вона являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє олію соняшникову рафіновану дезодоровану виморожену марки П фасовану, яка для зручності споживачів розфасовується у ПЕТ-пляшки різної місткості : 0,5 л, 0,88 л, 1 л, 5 л. Випускає комбінат олію соняшникову недезодоровану, маргаринову продукцію марки «Віолія». Маргаринова продукція з логотипом «Віолія» та торговим знаком ПрАТ «Вінницький ОЖК» реалізується в багатьох регіонах України.

Продукція ПАТ «Вінницький ОЖК» відвантажується не тільки у всі регіони України, країни СНГ, але й експортується більше ніж в 20 країн світу:

Італію, Іспанію, Португалію, Польщу, Англію, Нідерланди, Румунію та ін. Шрот відвантажувався в Республіку Білорусь, Польщу, Литву, Ізраїль, Грузію, Грецію, Німеччину та ін. В 2018 році на експорт відправлено продукції на суму 1 916 881 тис. грн., що становило 75% усього доходу підприємства.

Основними видами послуг, за рахунок яких підприємством отримано більше 10 % доходу за 2018-19 роки, є переробка насіння та виробництво олії неочищеної – 79,45 %; виробництво шротів з давальницької та власної сировини – 17,49 %.

Пріоритетом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск продукції, яка конкурентоспроможна та відповідає сучасним вимогам якості та безпеки. ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє широкий асортимент високоякісної продукції, яка реалізується великій кількості споживачів. Асортимент продукції складає понад 60 найменувань, фасована продукція виробляється під торговою маркою «Віолія». Основним видом послуг, за рахунок яких підприємством отримано більше 10 % доходу за рік, є переробка насіння соняшнику.

Тепер розглянемо внутрішні та зовнішні чинники впливу на діяльність ПрАТ «ВОЖК».

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ВОЖК»

Поле СіМ (сильні сторони та можливості)	Поле СіЗ (сильні сторони та загрози)
1. За рахунок появи нового обладнання можливе зниження цін постачальників через збільшення обсягу замовлень сировини; 2. Розробка нової продукції на основі науково-технологічної бази підприємства; 3. Зменшення собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій та розробок; 4. Залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства; 5. Зростання частки ринку за рахунок гарної репутації.	1. За рахунок розмаїття торгових марок, брендів уникнути зменшення цільової аудиторії; 2. За допомогою широкого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів на ринку; 3. Використання наукового-дослідного потенціалу підприємства для розробки і впровадження технологій, що зменшать собівартість продукції; 4. Переваги розташування дають змогу зменшити транспортні витрати і знизити собівартість продукції не погіршуючи при цьому її якості;

Поле СлМ (слабкі сторони та можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони та загрози)
1. Впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок; 2. За рахунок розробки нової продукції збільшення частки ринку переробки олійних культур; 3. Збільшення рентабельності продукції за рахунок зменшення її собівартості.	1. Агресивна і продумана маркетингова політика таких конкурентів може посунути підприємство з лідируючих позицій. 2. Нестабільність в Україні в подальшому можуть відлякувати іноземних інвесторів від інвестицій в дане підприємство; 3. Без підтримки державою, галузі переробки насіння олійних культур може призвести до ситуації, коли значна частина сировини для виготовлення продукції буде експортуватися за кордон, що дещо підвищить собівартість продукції.

Функціонування промислового підприємства вимагає відповідних витрат виробничих ресурсів та коштів. Більшість витрат, пов'язаних з використанням у процесі виробництва продукції природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних засобів, трудових ресурсів, а також інші витрати, що становлять собівартість продукції.

Товариство входить до Групи компаній «Олійний альянс». Діяльність Товариства, як і Групи в цілому, пов'язане із випуском молочної продукції: сиру твердого, сиру плавленого, продукції із незбираного молока, сухих молочних продуктів.[24]

Товариство не проводить спільної діяльності з іншими організаціями, підприємствами та установами.

Кількість та вартість виробленої продукції та наданих послуг в 2019 році, за рахунок реалізації яких отримано більше 10% доходу в наступному переліку:

- Соняшникова олія - 6930,0 т. на суму 319 524,4 тис. грн.
- Ріпакова олія - 2683,0 т. на суму 203 369,4 тис. грн.
- Ляна олія- 1676,0 т. на суму 1117 113,7 тис. грн.
- Шроти- 7873,0 т. на суму 486 559,3 тис. грн.
- Соева олія- 6 081,0 т. на суму 111 762,3 тис. грн.
- Екстракція макухової черепашки або пелюстки (карусельний екстрактор фірми «TECNAL»)-357412,8 тис. грн.

Отже, проведемо розрахунок основних показники виробничо-господарської діяльності для ПраТ «Вінницький олійножировий комбінат» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПраТ
«Вінницький олійножировий комбінат» 2017-2019 рр.**

Показники	2018	2019	Абс.відхил.	Відносне відх.,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3610471	2541681	-1068790	-30,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3452064	2436258	-1015806	-29,4
Матеріальні витрати, тис. грн.	2433705,1	1729743,2	-703961,9	-28,9
Витрати на оплату праці, тис. грн.	76484	103840	27356	35,8
Витрати на збут, тис.грн.	172603	121813	-50790	-29,4
Адміністративні витрати, тис.грн.	30058	37274	7216	24,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	121127	128549	7422	6,1
Валовий прибуток, тис.грн.	158407	105423	-52984	-33,4
Чистий збитокток, тис. грн.	72667	97084	24417	33,6
Збиток, тис. грн.	44784	78067	33283	75,5
Чисельність працюючих, чол.	891	881	-10	-1,1
Середня заробітна плата, тис.грн.	7,8	10,7	2,9	37,2
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	4052,2	2885	-1167,1	-28,8

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Проаналізуємо результати діяльності ПраТ «ВОЖК» за звітний період. З даних таблиці видно, що підприємство накопичує збиток: за 2018-2019 рр. збитковість зростає на 33,6%. Вочевидь до цього спричинив вплив наступних факторів: ріст середньої заробітної плати на 35,8%, а також зниження чистого доходу від реалізації на 30,0%. Саме поєднання цих факторів і спричинило падіння продуктивності праці на майже 29%.

Проаналізуємо відносні показники, які характеризують діяльність підприємства. З таблиці 2.3 видно, що і за відносними показниками, які характеризують діяльність ПраТ «ВОЖК», спостерігається погіршення фінансового стану.

Таблиця 2.3

**Відносні показники, які характеризують фінансовоекономічний стан
ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»**

Показник	2017	2018	2019	Зміна значень 2019 р. порівняно із 2018р.	
				абсолютне	Відносн.,%
Коефіцієнт зносу, %	2,07	5,84	9,47	3,63	62,18
Коефіцієнт покриття	0,80	0,80	0,76	-0,03	-4,32
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,45	0,45	0,42	-0,03	-5,94
Коефіцієнт фінансового ризику	0,82	0,82	0,74	-0,08	-10,31
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,42	-0,40	-0,41	-0,01	-2,65
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	-1,03	-0,97	-1,29	-0,32	33,08
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,85	5,21	5,27	0,06	1,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,78	6,35	4,3	-2,05	-32,33
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	52,58	69,09	68,34	-0,75	-1,09
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	30,56	56,69	83,77	27,08	47,77

Укладено за даними підприємства

На підприємстві спостерігається зростання коефіцієнта зносу основних засобів, який характеризує фізичний стан основних засобів та рівень їх зношеності. Даний показник в 2019 р. склав 9,47%, тобто частка зношеного обладнання в його загальній вартості склала лише 9,47%, що нижче встановленого критичного значення на рівні 50%.

За показниками, які характеризують фінансову стійкість, можна зробити висновок, що на ПрАТ «ВОЖК» низький рівень фінансової стійкості, оскільки підприємство не має власного оборотного капіталу. Разом з тим, підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування. Зокрема, коефіцієнт автономії, який має складати не менше 0,5, в 2019 р. складав 0,58. В 2017 р. з

кожної гривні, вкладеної в діяльність підприємства, 0,55 грн були власними коштами, в 2018 р. частка власних коштів у кожній гривні сукупних коштів складала лише 0,55 грн., а в 20184 р. – 0,58 грн. Таким чином коефіцієнт автономії в 2019 р. зріс на 5,17% порівняно із 2017 р. та на 4,87% – порівняно із 2018 р.

Зростання частки власного капіталу в загальній сумі коштів, вкладених в діяльність підприємства в 2019 р. порівняно з 20167-2018 рр. спричинило зменшення частки залученого капіталу, про що свідчить значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу. В 2019 р. значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу становило 0,42 (при рекомендованому до 0,5), що на 6,27% менше порівняно із 2017 р. та на 5,94% менше порівняно із 2018 р.

Зростання власного капіталу та скорочення залученого призвели до зменшення значення фінансового ризику, який характеризує ризик втрати фінансової стійкості. Якщо в 2017-2018 рр. на кожну гривню власного капіталу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» залучало 0,82 гривні залученого капіталу, то в 2019 р. – 074 гривні.

Разом з тим, за показниками, які характеризують здатність підприємства фінансувати поточну діяльність за рахунок власного оборотного капіталу, ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» має низький рівень фінансової стійкості. Так, коефіцієнт маневреності власного капіталу, який характеризує частку власного капіталу, що знаходиться в обігу, протягом 2017-2019 рр. мав від'ємне значення. Від'ємне значення даного показника свідчить про те, що на підприємстві відсутній власний оборотний капітал, тобто навіть необоротні активи фінансуються за рахунок залученого капіталу.

Аналіз забезпечення основними засобами виробництва

Станом на 31.12.2019 року на балансі Товариства обліковуються основні засоби та нематеріальні активи за первісною вартістю в сумі 227 390 тис. грн. та 3 854 тис. грн. та залишковою вартістю в сумі 77 650 тис. грн. та 1 073 тис. грн. відповідно.

В 2019 року частину коштів, отриманих від ведення господарської діяльності, Товариство направило на придбання необоротних активів (нематеріальних та основних засобів). Основні засоби використовуються на 100%.

Аналізуючи *показники фінансового стану* Товариства, можна зробити висновок, що фінансова стійкість Товариства наближена до нормальної. Поточна діяльність в основному фінансується за рахунок власних обігових та в незначній мірі за рахунок кредитних коштів.

Тривалий період погашення має й кредиторська заборгованість. Якщо в 2017р. ПрАТ «ВОЖК» погашало кредиторську заборгованість протягом 30,56 днів, то в 2019р. – протягом 83,77 днів. В цілому термін погашення кредиторської заборгованості зріс на 174,08% порівняно з 2017р. та на 47,77% порівняно із 2019р. Зважаючи на те, що протягом 2018-2019рр.

ПрАТ «ВОЖК» кінцевим фінансовим результатом отримувало збиток, то воно працювало неефективно і всі показники рентабельності мали від'ємне значення. Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «ВОЖК» показав, що підприємству треба покращувати структуру джерел фінансування підприємства, збільшувати власний капітал, удосконалити політику управління фінансовими результатами, підвищувати рівень фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Укладені та не виконані договори на кінець звітного періоду відсутні.

Витрати на *збут* протягом досліджуваних років збільшувались, тоді як, інші операційні витрати у 2016 році зменшились на 3,89%, а у 2018 році відповідно знизилась в 2019 році на майже 30%.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різну ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

Ліквідність — можливість швидкого переведення активу в готівку без істотної втрати його вартості (з мінімальними витратами) [4, с.292]. Розрахуємо показники ліквідності ПрАТ «Вінницького олійножирового

комбінату» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПрАТ «Вінницького олійножирового комбінату»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2016 роки	2017/2018
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	> 1	1,8	1,8	0,6	0	-1,2
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	> 0,6	1,5	1,3	0,8	-0,2	-0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,5	0,6	0,23	+0,1	-0,37

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

В 2016-2018 рр. підприємство могло швидко погасити поточні зобов'язання. Тобто значення показника вище нормативного. Проте в наслідок неотримання прибутку показник ліквідності впав до критичного рівня і становить майже половину нормативного значення.

На кінець 2017 року коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,5. Даний показник є нормальним для досліджуваного підприємства. За останній рік коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,1 у порівнянні з 2018 роком, що є позитивним фактором. Так само критична ситуація спостерігається і з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, його значення в 2019 році становить від'ємне значення або - 0,37 зниження.

Можна сказати, що позитивні змінами в діяльності даного підприємства в попередні роки :зростання доходу та прибутку, покращення фондівіддачі, збільшення продуктивності праці тощо, нівельовано. Негативним фактором стало збільшення суми витрат по всім категоріям.

Прибуток є однією з основних категорій товарного виробництва, що характеризує відносини, які виникають у процесі суспільного виробництва. Тому формування прибутку, його збільшення мають важливе значення для кожного підприємства [4, с.136].

Співвідношення прибутку підприємства і факторів, які є, по суті, передумовами його виникнення, відображають показники рентабельності. Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу. Можливі зіставлення прибутку з факторами, які на нього впливають, формують множину показників рентабельності [4, с.183].

Однією з головних характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Фінансова стійкість підприємства забезпечує вільне маневрування грошовими коштами шляхом їх ефективного використання, сприяє безперервному процесу виробництва та реалізації продукції.

Фінансові коефіцієнти відіграють провідну роль у фінансовому аналізі, оскільки вони є основою для оцінки фінансового стану підприємства з боку його зовнішніх партнерів - акціонерів, кредиторів тощо [4, с.287].

За іншими показниками ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» вело прибуткову діяльність лише в 2016 р. Таким чином, проведений аналіз показав, що управління прибутком ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» здійснюється неефективно: у зв'язку із постійним переважанням доходів над витратами, підприємство працює збитково. Доцільним є підвищити якість управління доходами та витратами підприємства, удосконалити стан антикризового управління на підприємстві.

2.3. Стан та проблеми системи мотивації на ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Вимірювання продуктивності праці останнім часом згадується лише в контексті відставання національних показників від рівня розвинених ринкових країн. При цьому не приймається до уваги відставання в оплаті праці та безкоштовного гарантованого забезпечення суспільною соціальною інфраструктурою. З огляду на це вважаємо коректним розрахунок показника

«ступеню експлуатації праці» [27]. За своїм економічним змістом означений показник є відношенням продуктивності праці до заробітної плати.

Таблиця 2.5

**Продуктивність праці та її відношення до заробітної плати на ПрАТ
«ВОЖК»**

Показник	2017 р.	2018 р.		2019 р.		Зміни за період,%
	Ступінь експлуатації праці	Ступінь експлуатації праці	Зміни,%	Ступінь експлуатації праці	Зміни,%	
Віюлія	21,5	29,7	138,1	37,0	124,6	171,9

Розраховано автором за джерелом [28]

Наведені дані дають можливість побачити, що віддача від праці на протязі 3-х років зростає у півтора рази, що може бути розцінено як рівень недооцінки праці у олігопольному ядрі. Із суспільної точки зору рівень недооцінки праці означає також і рівень додаткової ренти на працездатність, отриманої олігополістом від урізання витрат на оплату праці. Таким чином відбувається перерозподіл доходів на користь власників корпоративного сектору.

Залишається без змін ситуація у складі фонду заробітної плати та заохочувального стимулювання на підприємствах. Ми вважаємо, що корпоративний сектор свідомо гальмує зростання заробітної платні, оскільки це залишається надійним засобом збереження конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Між тим зафіксовано зниження рівня задоволення працею на підприємстві, підвищення плінності кадрів, зростання рівня навантаження, а також інші негативні зміни у кадровій політиці. Працівники пов'язують це із необхідністю економії у час кризи і, скорочення соціальних виплат на підприємствах – захід економії, принаймні таке відмітили 67% співробітників підприємств, що прийняли участь у опитуванні.

Таблиця 2.6

**Стратегія винагороди працівників на ПрАТ «ВОЖК»
(2018-2019 рр.), %**

Показник	Керівництво	Менеджмент середньої ланки	Виробничий персонал	Допоміжний персонал
Вчасність виплати зарплати	100	100	100	100
Щорічний перегляд зарплат за рішенням підприємства	75	40	15	-
Відповідність ринку	90	65	60	80
Виокремлення «ключового персоналу»	15	-	-	-
Наявність системи оцінки ефективності персоналу	40	35	15	-
Наявність змінної частини винагороди	60	50	50	25
Рівень навантаження	1,8	1,6	1,2	1

Укладено автором

У більшості випадків стратегія оплати орієнтовна на середнє значення по ринку і працівники підприємства не обізнані із Положенням про заохочення або мотивацію.

Таблиця 2.7

Прозорість стратегії додаткової винагороди,%

Показник	Керівництво	Менеджмент середньої ланки	Виробничий персонал	Допоміжний персонал
Виплати за продуктивність праці	11,2	5,1	1,2	-
Гарантовані виплати*	86,3	90,1	84,2	-
Компенсації за ненормований робочий графік	2,3	-	-	-
Грошові пільги	28,1	12,2	2,0	-
Матеріальні пільги	17,4	5,3	4,7	-

Укладено автором

До складу гарантованих виплат включено заробітну плату за штатним розкладом та фіксовані бонуси: доплати за стаж, кваліфікацію та професійні навички, що не прив'язані до бізнес-діяльності компанії, - які можуть виплачуватись у кінці року або щомісячно.

В процесі дослідження діяльності компанії встановлено, що підприємство не дотримується на практиці 40 годинного робочого тижня і не нараховує додаткової платні за понаднормові витрати робочого часу.

Сьогодні ми можемо констатувати, що серед основних категорій персоналу в українському корпоративному секторі найбільшого тиску зазнає менеджмент середньої ланки та «професіонали». Це зумовлено тим, що ведення бізнесу в корпоративному секторі в Україні переважно залежить від не від кваліфікаційного складу підприємства, а виключно від наближеності та індивідуальних стосунків з органами, що формують умови бізнес-середовища. Зростання рівня професіоналізму включає найнятий менеджмент у процеси формування конкурентних переваг та преференцій адміністративного походження, що створює додаткову напругу для власника. Ротація серед менеджменту нижчої ланки значно менша, оскільки вони виконують лише вузькі, окремі функції і часто неспроможні досягнути систему ведення бізнесу. Саме через цей чинник власники корпоративних структур переважно зберігають безпосередню участь у процесах управління бізнесом.

Таблиця 2.8

Оцінка ПрАТ «ВОЖК» працівниками (бали, 5 - максимально)

Показники	Керівництво	Менеджмент середньої ланки	Виробничий персонал	Допоміжний персонал
Колектив та корпоративна культура	2	4	3	1
Керівництво та ставлення до працівників	1	5	2	3
Умови роботи	5	5	3	2
Соціальний пакет та пільги	3	5	1	1
Перспективи професійного росту	1	2	1	1

Укладено автором за результатами опитування та інтерв'ю

Оцінка кадрової політики підприємства

Кадрова політика ПрАТ «ВОЖК» має розвинуту структуру за такими основними напрямками:

кваліфікаційні вимоги, що пред'являються до персоналу;

підбір, відбір і розстановка кадрів;
визначення обов'язків, повноважень і заходів відповідальності працівників на основі посадових інструкцій (регламентів);
організація адаптації працівників;
удосконалення мотиваційних механізмів;
систему безперервного навчання, службового просування працівників, підготовки резерву для висунення на керівні посади, планування кар'єри;
оцінка діяльності та атестація персоналу та ін.

На ПрАТ «ВОЖК» існує служба персоналу та відділ кадрів, які займаються підбором персоналу, плануванням чисельності персоналу організації, веденням особистих справ усіх співробітників, аналізом плинності кадрів і т.д.

За останній час в ПрАТ «ВОЖК» повністю сформований кістяк менеджерів низової ланки, які відпрацювали 5-7 років і мають великий професійний і практичний досвід. Всі керівники мають вищу освіту, деякі з них починали працювати на робочих посадах, пройшли всі сходинки росту і зараз очолюють всі основні служби.

Поповнення кадрами робітників в основному проводиться за рахунок найму, а спеціалістами — в основному за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва.

Потреба в фахівцях в управлінні задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок товариства, а також набору молодих спеціалістів.

В 2019 р. зазначається зміна кадрової програми емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу склала 881 чоловік. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) склала 2 чол. Працівників, які працюють на

умовах неповного робочого часу (дня, тижня) або яким була знижена норма робочого часу не було.

Фонд оплати праці за 2019 рік склав 103840 тис. грн.. За звітний період, відносно попереднього року - 76484, фонд оплати зріс на 27356 тис. грн., або на 35,8%. Таке підвищення витрат на оплату праці є наслідком політики підприємства на ріст кваліфікаційних вимог до працівників та реакцією на зростання вартості робочої сили в цілому в економіці.

Така ситуація виникла на заводі по декільком причинам:

- Об'єктивні фінансово-економічні обставини, а саме відсутність прибутку у аналізованому році;

- До скорочення працюючих керівництво спонукало планове підвищення заробітної плати в країні, що унеможливило несіння такого навантаження на процес виробництва.

- Узяті кредити на придбання устаткування також потребували додаткової фінансової оптимізації (см.звіт 2019).

В ПрАТ «ВОЖК» персонал, що має повну вищу освіту складає 48%, середньо-спеціальну освіту – 12%, не закінчену вищу освіту – 3%, всі інші мають середню базову освіту (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Питома вага освітньої категорії працівників ПрАТ «ВОЖК»

Джерело: [складено автором на основі даних підприємства]

Нижче наведена табл. 2.9, яка демонструє розміри посадових окладів керівників ПрАТ «ВОЖК».

Таблиця 2.9

Розміри посадових окладів керівників

Назва професій	Коефіцієнти співвідношень до посадового окладу робітника
Керівник структурного підрозділу, філії	4.08
Головний інженер	3.14
Заступник керівника, головний бухгалтер	2.82
Головні: технолог, економіст	2.64
Начальники відділів: технічного, планово-економічного	2.5
Начальники інших відділів, юристконсультант	2.43

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Щомісяця працівникам ПрАТ «ВОЖК» виплачується надбавка за вислугу років.

Надбавки за вислугу років до посадових окладів і тарифних ставок встановлюються в залежності від стажу роботи в таких розмірах:

від 1 до 5 років – 10%,

від 5 до 10 років – 20%,

від 10 до 20 років – 30%,

20 років і більше – 40%.

Виплата зазначених надбавок здійснюється в наступному місяці за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні ПрАТ «ВОЖК».

Для всіх категорій працівників передбачені грошові штрафи за такі порушення: поява на роботі в нетверезому стані, в стані наркотичного або токсичного сп'яніння, вживання в робочий час наркотиків або спиртних напоїв, включаючи пиво; вчинення за місцем роботи розкрадання майна фірми, в тому числі дрібного; встановлення факту навмисного спотворення звітності.

У випадках злісного порушення дисципліни оголошується догана, при наявності трьох суворих доган співробітник звільняється без вихідної

допомоги.

Як свідчать дані підприємства, на ПрАТ «ВОЖК» незначна кількість працівників бере участь в програмі розвитку кадрів.

Таблиця 2.10

Розвиток кадрів ПрАТ «Вінницький оліє жирковий комбінат» за 2018-2019 рр.

Показники	2018	2019
1. Прошли перепідготовку, всього:	21	24
В т.ч. підвищення кваліфікації персоналу шляхом освоєння їм знань і практичних навичок роботи в суміжних з його базової спеціалізацією	15	16
Підвищення кваліфікації персоналу в рамках його колишньої професійної спеціалізації	6	7
2. Отримали освіту, всього:	20	30
В т.ч. середню спеціальну	10	12
вищу	10	18

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Але тенденція до зменшення кількості коштів, відпущених на навчання і перепідготовку кадрів, зберігається і в 2019 році, що наочно видно в табл.2.11. Це свідчить про те, що керівництво через введення режиму жорсткої економії в умовах скорочення прибутковості зменшує увагу до підготовки кадрів в сучасній ситуації.

Таблиця 2.11

Кількість коштів на підготовку (навчання) і перепідготовку кадрів в ПрАТ «Вінницький оліє жирковий комбінат», тис.грн.

Категорія	2018	2019	Відхилення 2019/2018
Керівники середньої ланки	50800	61200	+10400
Спеціалісти	14200	17540	-3340
Службовці	14900	17690	-2790
Робітники	16200	10110	-6090
Всього	96100	106540	+10440

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи мотивацію, перш за все необхідно визначити, які професійні мотиви є рушійними для працівників.

Таблиця 2.12

Оцінка ролі професійних мотивів працівників ПрАТ «ВОЖК»,%

Група працівників	Заробіток	Соціальний статус, кар'єра	Уникнення покарань	Задоволення роботою	Самореалізація
Керівництво	80	95	10	20	20
Менеджмент середньої ланки	70	70	10	10	40
Виробничий персонал	95	10	40	10	10
Допоміжні робітники	95	5	40	5	5

Укладено автором

Як видно з даних таблиці полярно відрізняється ставлення до мотивів діяльності між адміністративно-управлінським персоналом та виробничим. Єдиним мотивом для працівників малокваліфікованого сегменту є отримання заробітної плати, її постійне зростання та уникнення покарань.

Протилежна ситуація спостерігається серед адміністративно управлінського персоналу: тут на перший план виходить соціальний статус та кар'єра, на другому місці – самореалізація.

Це означає, що підприємство має використовувати різні засоби мотивування для цих категорій персоналу.

Висновок до Розділу 2

ПрАТ «ВОЖК» за даними звітності знаходиться у важкому фінансовому стані. Підприємство останні 3 роки не отримує прибуток. Частково це викликано збільшенням оплати праці на 35,8%. Проте переважним чином на можливість отримання прибутку вплинула відсутність посіву ріпаку, який переважно перероблявся на підприємстві. Довідково: 95% українського ріпаку перероблялось на ПрАТ «ВОЖК», весь він надходив на експорт.

З огляду на це, підприємство не змогло повністю замінити сировинні втрати іншими видами сировини. Тому значна частина доходу не була отримана. Проте підприємство навіть в цих умовах намагається утримати персонал і за рахунок надання можливостей для розвитку, надаючи можливість підвищення професійних якостей у вигляді мотиваційних заходів.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Управлінське рішення щодо напрямку розвитку системи мотивації на ПрАТ «ВОЖК»

Слід наголосити, що в Україні існують певні труднощі із забезпеченням повноцінного функціонування системи мотивації праці. Перш за все, це пояснюється тим фактом, що найбільш дієвими інструментами мотивації є фінансові, проте більшість вітчизняних керівників або не бажають, або не в змозі витратити кошти на мотивування персоналу. Тому частіше використовують певні санкції за невиконання завдань. Винагороди та різного роду премії також трапляються, але призначені не для всіх категорій працівників. Нематеріальна мотивація в українській практиці знаходиться у зародковому стані. Хоча на підприємствах і створюється певна корпоративна культура та традиції, що підвищують ефективність виконуваної роботи без залучення додаткового фінансування, проте грошові виплати – найкращий стимул для українців, оскільки заробітна плата порівняно з цінами зростає значно нижчими темпами.

Вітчизняний економіст Колот А. справедливо зауважує, що методи мотивації мають ґрунтуватися на індивідуальному (адресному) підході. Необхідно визначити ключові потреби певної групи працівників і розробляти відповідні методи й мотиваційні заходи окремо по кожному з них [2]. Адже для одних працівників пріоритетне значення мають фізіологічні потреби, для інших – потреби визнання і самоствердження.

Найбільш поширені методи адресної мотивації зведені в табл.3. 1.

Таблиця 3.1

Методи адресної мотивації праці

Метод мотивації 1	Сутність методу 2
Покарання як засіб мотивації робітників	Рівень покарання залежить, насамперед, від цілей впливу, а основна мета покарання поглядає у недопущенні дій, які можуть нанести шкоду фірмі
Грошові виплати за виконання поставлених цілей	Такі виплати здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям, серед яких можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами
Виплати для стимулювання здорового способу життя працівників	Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, або співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, працівникам, які постійно займаються спортом
Індивідуальні винагороди	Це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в певний момент
Удосконалення системи організації праці та управління	Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими
Адекватна соціальна політика організації	В організації реалізуються пільги та гарантії у межах соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші), встановлені на державному або регіональному рівні. Крім того, організації надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, які стосуються елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з корпоративних фондів соціального розвитку
Нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат працедавця	Винагороди-вдячності (дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» із врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена в трудову книжку) та винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, його запрошення як експерта, радника та ін.

*Джерела: [9, 43]

Окрім індивідуальних мотивів слід враховувати і гендерні особливості формування потреб працівників. За результатами опитування працівників сформовано низку пріоритетів жінок та чоловіків щодо мотиваційного забезпечення табл. 3.2. [48]

Таблиця 3.2

Гендерні пріоритети персоналу в мотивуючих складових праці

№	Чоловіки	Жінки
1	Кар'єрний ріст	Участь у культурних програмах, виставках
2	Оплата тренажерного залу та обіду	Цінні подарунки
3	Оплата відпусток	Кар'єрний ріст
4	Оплата відпусток Участь у культурних програмах, виставках	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку
5	Участь у тренінгах, навчальних курсах	Оплата відпочинку
6	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку	Участь у тренінгах, навчальних курсах
7	Цінні подарунки	Оплата тренажерного залу та обіду

*Джерело: [19]

Найбільш актуальним є рішення впровадити у практику нові підходи до управління мотиваційними процесами за такими напрямками:

використання як матеріальних,
нематеріальних форм мотивації праці,
оплату за різними схемами та моделями,
систему участі персоналу в прибутках компаній,
системи колективного преміювання,
моральні стимули,
кар'єрне і професійне зростання,
соціальні пільги для працівників.

Обираючи із наведених вище напрямків розвитку мотивації слід врахувати важкий фінансовий стан підприємства у поточному часі. Тому для впровадження нами обрано напрямок «моральні стимули», як найменш витратний але не останній за впливовістю захід.

Соціальний психолог Фредерік Герцберг у своїй теорії двухфакторної мотивації визначив, що працювати на компанію співробітників спонукають два види факторів: гігієнічні і мотивуючі [30].

Гігієнічні фактори більше пов'язані з навколишнім середовищем. А саме:
стиль управління і політика в компанії;
заробітна плата;

робочий графік;
комфортні умови праці;
взаємини з колегами і керівництвом.

До мотивуючим відносяться фактори, які задовольняють потребу в особистісному зростанні:

перспектива кар'єрного росту;
професійне визнання;
більш високопоставлена посаду;
можливість брати на себе відповідальність.

Щоб мотивувати співробітників, необхідно задовольняти в першу чергу гігієнічні фактори. Без своєчасної оплати праці неможливо уявити нормальний робочий процес. Утримувати і залучати допомагають мотиватори. Саме вони сприяють тривалій співпраці працівника і компанії.

Формула Герцберга наголошує, що:

обстановка на роботі і умови праці + мотивуючі чинники = стан задоволеності.

Всі з перерахованих вище факторів, крім тих, які стосуються фінансової винагороди, є нематеріальною мотивацією. Саме тому так важливо розуміти, як правильно мотивувати кожного окремого співробітника незалежно від його посади.

Проте дослідники наголошують, що співробітники по-різному сприймають одні і ті ж самі заходи (див.табл.3.1,3.2).

Ми намагались систематизувати працівників і індивідуальний підхід до мотивування враховуючи їх індивідуальний стиль та реакцію на події.

Таблиця 3.3

Психологічний підхід до індивідуалізації мотивації працівників

Психотип працівника	Ознаки	Вид нематеріальної мотивації
Критичний	Поводить себе зухвало, його поведінка часто дратує, але саме він може запропонувати нестандартне рішення	Схвалення керівництва, комфортний психологічний клімат в колективі, можливість особистих кар'єрних змін
Ідеалістичний	Уникає конфліктів, орієнтований на досягнення мети, командний гравець	Наявність команди, чітка організація праці, визнання
Аналітичний	Уважний до дрібниць, полюбляє планування	Комфортні умови в колективі, можливість розвитку кар'єри
Прагматичний	Активний та енергійний, цінує досвід, зацікавлений у роботі	Схвалення, нові проекти, швидкий результат
Реалістичний	Гарний та наполегливий організатор	Можливість організувати та керувати, реалізація особистого лідерства

Укладено за джерелом [29]

Проаналізувавши данні наведеної таблиці можна заключити, що всі типи працівників об'єднують декілька чинників:

- Визнання особистого внеску через схвалення керівництва в тому числі можливість кар'єрного зростання як один з варіантів визнання;
- Комфортний мікроклімат в колективі.

Враховуючи означені висновки можна запропонувати наступні кроки по забезпеченню нематеріальної мотивації працівників:

1. Відзначення успіхів працівників на засіданнях та зборах;
2. Поздоровлення із особистими подіями у житті працівників;
3. Надання можливості висловити свої думки керівництву;
4. Надання можливості обрання місця проведення корпоративного заходу;
5. Надання можливості освіти за кошт компанії;
6. Створення місць для відпочинку працівників;
7. Проведення конкурсів та командних змагань;
8. Допомога та наставництво професіоналів;

9. Заохочувальні корпоративні події;
10. Можливість отримання послуг підприємства із знижкою;
11. Створення особистої ділянки або напрямку відповідальності.

Просунуті компанії використовують соціопсихологічний підхід на основі попереднього соціального аналізу. Для цього науковці радять використовувати спеціальні анкети, наприклад опитувальник «стилі мислення», що розроблено Р. Бремсоном та Б. Харрісоном. Цю методику було адаптовано відповідно до наших умов [30].

Для проведення анкетування на підприємстві було відібрано відділом кадрів за рекомендацією керівників відділів 24 працівника із складу менеджерів середньої ланки, спеціалістів відділів та молодих співробітників, що можуть розкрити свій потенціал. (Додаток Б).

Опитування - важлива частина роботи менеджера-фахівця з управління особливо персоналом. Вони дозволяють проводити якісну аналітику всіх процесів.

Опитування бувають і складними. Коли потрібно вибрати кілька варіантів, проставити рейтинг, записати коментар і все це одночасно. Таким може бути побудований опитування лояльності eNPS, плановий опитування для Performance Review або опитування типу 180 і 360.[32]

Автоматизація опитувань дозволяє не тільки зручно створювати самі опитування, але і зручно зберігати їх і повідомляти про них співробітників.

У Hurma System, платформою якої ми скористались для зручності нашого дослідження представлено зрозумілий конструктор опитувань, завдяки якому можна створити практично будь-який вид опитування. Можна заздалегідь створювати шаблони, а потім швидко їх актуалізувати і розіслати співробітникам, заощадивши собі масу часу.

Самі відповіді в будь-який час можна подивитися в системі АРХІВ, незалежно від того, як давно проводився питання.

Шаблони опитувань. Їх розроблено декілька стандартних і є можливість самостійно або за допомогою спеціаліста адаптувати стандартний шаблон до

потреб компанії. Як саме і відбувалось у нашому випадку. Найпростіший приклад - Performance Review. Ми мали можливість створити загальний опитування для рев'ю і зберегли його на вкладці Шаблони. Надалі, коли прийде час рев'ю для якогось співробітника, можна робити опитування актуальним, можна його відредагувати й відправити співробітнику. Тобто, не потрібно повністю заново створювати опитування, досить його персоналізувати – додати або видалити якісь питання. Сам шаблон при цьому можна зберегти незмінним, щоб наступного разу точно так же підправити його для іншого співробітника.

Автоматизовані опитування дозволяють менеджеру вчасно збирати інформацію від співробітників, зручно зберігати її і завжди мати до неї доступ. В цілому, опитування покликані виявляти сильні і слабкі сторони компанії. Знаючи цю інформацію, менеджер може реагувати відповідно до ситуації. Наприклад, якщо ми вчасно провели опитування eNPS, і дізналися, наскільки співробітники лояльні до компанії, що варто змінити, а що важливо підтримувати на тому ж рівні, що і зараз.

Навіть банальний опитування про місце проведення корпоративу дозволяє зрозуміти, який ресторан вибрати, скільки людей може прийти і яка програма або тематика підійде найкраще.

Hurma System повністю автоматизує процес опитування співробітників. Вона дає можливість HR-у вчасно збирати інформацію, завжди мати до неї доступ і зручно зберігати. Крім того, система автоматично розсилає повідомлення співробітникам, тому вони не забудуть про проходження опитування. [32]

Тож повертаючись до нашої мети визначити потребу групового чи індивідуального підходу до актуалізації мотивації персоналу ПрАТ «ВОЖК», ми отримали наступні результати в групі запропонованій для дослідження.

Таблиця 3.2.

**Визначення «системи мислення» в групі спеціалістів та менеджерів
середньої ланки ПрАТ «ВОЖК»**

Категорії персоналу	Категорії психотипу				
	Критичний	Ідеалістичний	Аналітичний	Прагматичний	Реалістичний
Спеціалісти	1	3	1	2	-
Фахівці	-	6	1	2	1
Менеджери середньої ланки	1	2	-	2	1
ВСЬОГО	2	11	3	6	2

Укладено автором за результатом дослідження

В результаті проведення анкетування виявлено, що якостями для роботи в команді володіють практично всі аналізовані працівники, але типові ознаки належать 20 особам. Саме їх можна об'єднати в групу, що може навчатись проектному менеджменту, аналітичним інструментам та оволодівати прикладними навичками. Для цієї категорії персоналу підприємство може використати груповий спосіб мотивації у вигляді навчання, тренінгів та коучингу.

Для працівників, що виявили ознаки критичного мислення найбільш ефективною може бути діяльність в напрямку саме індукування нових цілей, нових завдань, оскільки саме їх бачення дозволить забезпечити свіжі ідеї проривного характеру. Креативність мислення – це головна перевага цих людей, але вони не спроможні працювати в рамках жорстких регламентів. Тому ми пропонуємо запланувати їх розвиток наступним чином:

- Для спеціаліста – запропонувати роботу з креативного менеджменту;
- Для менеджера середньої ланки – запропонувати очолити відділ креативного бізнес-розвитку.

Для працівників, що виявили ознаки реалістичного мислення ми рекомендуємо наступні кадрові та професійні зрушення:

- Призначення ведучими проекту по підприємству або напрямку.

Реалізація пропозиції з мотивації потребує відповідних кадрових зрушень, що викличуть витрати на ПрАТ «ВОЖК». Розрахуємо бюджет

означених витрат.

Таблиця 3.3

Прогнозний бюджет витрат з мотивації перспективних працівників ПрАТ «ВОЖК»

Показник	Групова мотивація		Індивідуальний план мотивації	
	Тренінг	Коучинг	Кар'єрне зростання/ посада	Відповідальне завдання
Командні працівники	50000	30000	-	-
Індивідуальний розвиток:				
креативний менеджер	-	-	-	Доплата 20% до ЗП 2400*12=28800
Керівник відділу	-	-	Різниця в Зп відповідно до посади 18000*12-12000*12=72000	

Укладено автором за результатом дослідження

Таким чином сукупні витрати ПрАТ «ВОЖК» на мотивацію перспективних працівників складатимуть:

$$50000+30000+2800+72000= 182,800 \text{ тис.грн.}$$

Проте лише 80 тис.грн – складатимуть разові витрати на навчання перспективного персоналу. Ми маємо рахувати витрати на мотивацію просування як 100, 2 тис.грн, які спричинені кар'єрним зростанням .

3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження засобів нематеріальної мотивації працівників ПрАТ «ВОЖК»

Для визначення доцільності витрат на мотиваційний захід потрібно визначити, як це вплине на окупність, якщо розглядати захід як інвестиційний проект підприємства.

Використовуючи результати розрахунків з табл. 3.5 і традиційну методику оцінки ефективності інвестиційних проектів, у тому числі капіталовкладень в людський капітал, проаналізуємо інвестиційну привабливість запропонованого заходу (табл. 3.4).

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали
 $2558071 + 37274 = 2595345$ тис. грн., в т.ч.

постійні витрати – 37274 тис. грн.;

змінні – $2436258 + 121813 = 2558071$ тис. грн

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$2595345 \times 0,186 \div 100 = 482,73$ тис. грн.

Значення повних витрат = $2595345 + 182,8 = 2595527,8$ тис. грн.

Зростання витрат на 1 грн. продукції: 1%

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:
 $\Delta \text{Пр} = 421,7 - 182,8 = 238,9$ тис. грн.

3.3. Вплив пропонованого заходу на показники діяльності підприємства

Визначимо доцільність та ефективність цього заходу за допомогою опитування провідних спеціалістів та керівників відділів.

Таблиця 3.4

Визначення узгодженості думки експертів від впровадження заходу з мотивації на ПрАТ «ВОЖК»

Експерти	Нач. відділу кадрів	Нач. відділу збуту	Нач. відділу неперерив. Вдосконалення	Нач. фінансового відділу	Нач. відділу планування	Нач. виробничого відділу	Спец. відділу маркетингу	Разом
Приріст чист. доходу O_i , тис грн	420	400	450	435	440	410	410	-
Осер	423,57							
Відхилення ΔO $= O_i - O_{\text{сер}}$	-3,57	-23,57	26,43	11,43	16,43	-13,57	-13,57	-
ΔO^2	12,74	555,54	698,54	130,64	269,94	184,14	184,14	2035,68

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{2035,68}{7}} = 17,05$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{17,05}{423,571} \times 100\% = 4,025\%$$

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

Використовуючи метод медіан, знайдемо середнє значення ряду приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства, спрогнозований експертами. За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції приймаємо 420 тис. грн. За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 450 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 400 тис. грн.

$$\Delta Q = \frac{П + 4 \cdot В + О}{6};$$

$$\Delta Q = 421,7 \text{ тис. грн} = 0,0186 \text{ або } 1,86\%$$

Таблиця 3.5

Визначення прогнозного значення приросту чистого доходу ПрАТ «ВОЖК»

400	410	410	<u>420</u>	435	440	450
-----	-----	-----	------------	-----	-----	-----

Тепер можемо визначити економічні наслідки запропонованого заходу.

Отже, пропозиції щодо впровадження коучингу з метою підвищення ефективності використання персоналу підприємств матиме позитивний вплив на усі показники його виробничо-господарської діяльності.

За результатами впровадження заходу буде мати місце скорочення збитковості підприємства, підвищення, хоча і незначне, продуктивності праці.

Таблиця 3.6

Вплив мотивації на результати діяльності ПрАТ «ВОЖК»

Показники	2019	Прогноз	Абс.відхил.	Відносне відх.,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2541681	2542101	421	0,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2436258	2436440	182,0	0,01
Витрати на оплату праці, тис. грн.	103840	103940,5	100,5	0,12
Витрати на збут, тис.грн.	121813	121813	-	-
Адміністративні витрати, тис.грн.	37274	37356	82	0,22
Інші операційні витрати, тис. грн.	128549	128549	-	-
Валовий прибуток, тис.грн.	105423	105661	238	0,2
Чистий збиток, тис. грн.	97084	96846	-238	-0,3
Збиток, тис. грн.	78067	77872	-195	-0,3
Чисельність працюючих, чол.	881	881	-	-
Середня заробітна плата, тис.грн.	10,7	10,8		
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2885	2885,5	0,5	0,02

Укладено автором

Висновки до Розділу 3

Діяльність ПрАТ «ВОЖК» потрібно супроводжувати посиленням уваги до мотивації персоналу до плідної праці. Витрати на захід визначено нами у розмірі 182,8 тис. грн, враховано переміщення на посаді, зростання оплати за штатним розкладом, а також преміювання працівників, що будуть залучені до креативних проектів підприємства.

Експерти прогнозують зростання чистого доходу, проте отримання прибутку з огляду на важкий фінансовий стан підприємства поки що не можливе.

Проте можна сміливо говорити про зменшення збитків та зростання продуктивності.

До того ж розглядаючи засоби мотивації ми використовуємо можливості підвищення емпатії працівників, що принесе позитивний економічний результат і в більш віддаленому періоді.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу набуває все більшого і більшого значення для успішного ведення бізнесу. З огляду на вигоду, одержувану організацією від лояльних, залучених і продуктивних співробітників, значення мотивації персоналу в кінцевому рахунку дорівнює тій, буде ваш бізнес існувати, розвиватися і перемагати конкурентів або помре, так і не встигнувши розквітнути.

Коли співробітники мають високу мотивацію до роботи, вони, як правило, докладають максимальних зусиль до виконання доручених їм завдань, і у нього значно більший інтерес до успіху бізнесу.

Високий ступінь задоволеності працівника важлива для успішної компанії, оскільки вона важливий інгредієнт в коктейлі для отримання креативності, залучення, ефективності. Мотивація безпосередньо залежить від задоволеності персоналу, так як задоволені співробітники більш мотивовані, ніж незадоволені і, керівництво не має забувати, яке величезне значення має рівень щастя людей на їх робочому місці.

Рівень продуктивності праці працівників заснований не тільки на їх здібностях і кваліфікації. З точки зору компанії для досягнення максимальних результатів необхідна наявність балансу між здатністю співробітника виконати доручену йому завдання і його бажанням виконати дане завдання. Цей баланс може підвищити продуктивність і ефективність праці.

Керівництво повинно зробити так, щоб працівники знали про важливість свого вкладу, про те, яким чином їх особисті зусилля вплинули на досягнення загальних цілей компанії, на її діяльність. Співробітники будуть відчувати почуття гордості, ще більше залучатися до своєю роботу, якщо будуть знати, яким чином їхні зусилля впливають на організацію в цілому; причому, незалежно від того, наскільки малий або великий був їхній внесок. Керівництву немає необхідності кожного разу матеріально заохочувати підлеглих за добре виконану роботу. Часом досить звичайного «Дякую» або «Відмінна робота». Ці важливі слова стануть визнанням докладених зусиль,

викличуть почуття відданості і надихнуть людей на ще більш старанну роботу. Значення нематеріальних форм мотивації величезна - персонал відчуває увагу до себе і повагу з боку менеджменту.

Максимального ефекту мотивація співробітників може дати при системному дії. Корпоративна культура повинна включати ідеально працюючу систему нематеріальної мотивації персоналу. Ідеальна система - система, що дозволяє співробітникам чітко бачити обсяг підтримки лояльного персоналу.

При розробці системи нематеріального стимулювання можливо отримати дійсні найбільш ефективні інструменти для впливу на продуктивність праці працівників.

При застосуванні нематеріальної мотивації на підприємстві виникають певні витрати. У сукупності ці заходи дають більший ефект, ніж витрати на грошові виплати премій.

Додатковий фактор успішного функціонування підприємства - підбір співробітників з внутрішньої самомотивацією, які самі прагнуть до максимальної ефективності та високої лояльності компанії.

Основне завдання кадрової політики лежить в розробці і функціонуванні чітко структурованої системи стимулювання персоналу. Успіх будь-якого підприємства включає наявність в команді енергійних, активних та ініціативних працівників.

Результативний кінцевий результат складається з безлічі складових, починаючи з розробки і затвердження нематеріальної системи мотивації персоналу на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса, 2013 р. 275 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К., 2011. 397 с.
3. Шафранська Т.Ю., Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm (дата звернення 22.12.2020).
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом М., 2015. 402 с
5. Глухов В.В. Основы менеджмента В.В. Глухов. М., 2015. 311 с.
6. Афанасьев Д., Маслоу А. Теория иерархии потребностей: URL <https://www.ar25.org/article/abraham-maslou-teoriya-iyerarhiyi-potreb.html> (дата звернення 22.12.2020)
7. Вардаян И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников. *Кадровик*. 2015. № 10. С. 63-65.
8. Жуковский И.В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы. *Управление персоналом*. 2015. N 13. С. 55-56.
9. Двинин А.П. Психология труда. СПб., 2012. 208 с.
10. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала. М., 2014. 384 с
11. Колесников, Б.И. Совершенствование мотивации эффективной деятельности работников предприятия. М., 2015. 131 с.
12. Андрусъ О.І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-yak-faktor-upravlinnya-diyalnistyu-personalu> (дата звернення 22.12.2020).
13. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/19748/48.pdf?sequence=1> (дата звернення 22.12.2020).

14. Козаченко А. Зарубежный опыт мотивации труда. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1731> (дата звернення 22.12.2020).
15. Николаев Н.Н. Кадровая политика и мотивация труда на предприятии. *Горный журнал*. 2016. № 4. С. 47-52.
16. Погорелов М.І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 22(995). С. 105-109.
17. Капранова Л. Г. Вплив мотивації праці на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. – Маріуполь, 2011. Вип. 2. 288 с.
18. Щеглов Е.В. Стимулирование труда – основной инструмент управления трудовым коллективом. *Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций*. 2016. № 4. С. 22-24.
19. Лещенко Л.О. Мотивация праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*, 2016, №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення 22.12.2020).
20. Дарченко Н.Д. Мотивация персонала: учебное пособие. Краматорск, 2013. 139 с.
21. Матросов О.Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків. 2013. № 22 (995). С. 110-113.
22. Колесников Б.И. Совершенствование мотивации эффективной деятельности работников предприятия. М. , 2015. 131 с.
23. Меркушова Н.И. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях. *Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета*. 2016. № 1. С. 49-58.
24. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат». <http://vmzhk.vioil.com/> (дата звернення 29.10.2020)

25. Сайт ПрАТ «Вінницького олійножирового комбінату». URL: <http://vmzhk.vioil.com/shareholders/special.html> (дата звернення 29.10.2020)
26. Мінфін [Електронний сайт]. URL: <https://minfin.com.ua/currency/nbu/eur/> (дата звернення 29.10.2020)
27. Тарасова Н.А. Достоверность социально-экономических показателей: семиотический подход. М.; СПб., 2012. 288 с.
28. Показники роботи за 2017-2019 рр. *Олійно-жирова галузь. Інформаційно-аналітичний бюлетень олійно-жирової галузі України та Російської Федерації*, 2019, №4. С.15-47.
29. Нематериальная мотивация. URL: <https://hurma.work/ru/blog/nematerialnaya-motivacziya-8-proverennyh-sposobov-povysit-vovlechnost-personala/> (дата звернення 29.11.2020).
30. Алексеев А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми. СПб., Экономическая школа, 1993. С. 29-41, 316-328.
31. Опросник «Стили мышления» [Р. Брэмсон, А. Харрисон]. URL: https://www.eztests.xyz/tests/personality_inq/ (дата звернення 29.11.2020).
32. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К., 2010. 351 с.
33. Семенов Г.А. Техніко-економічні розрахунки на підприємстві: навч. посіб. К., 2012. 198 с.
34. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методи вимірювання, передумови зростання: навч. посіб. К.: Мавік, 2010. 285 с.
35. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посіб. К., 2010. – 415 с.
36. Тельнов А. Якість праці в системі факторів продуктивності. *Економіст*. – 2013. №10. С.52 – 55.
37. Транченко Л.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: посіб. К., 2010. 184 с.
38. Хміль Ф. Управління персоналом: підр. К., 2011. 487 с.

39. Пащенко І.Н. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підр. Л. 2011. 260 с.
40. Пеліхов Є.Ф. Економіка сучасного підприємства: навч.-метод. і практ. посіб. К., 2013. 344 с.
41. Попович П.Я. Економічний аналіз та аудит на підприємстві: підр. Т., 2010. 250 с.
42. Онищенко В.О. Організація виробництва: навч. посіб. К. :Ліро, 2010. 336 с.
43. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. К., 2012. 664 с.
44. Линенко А. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони*. 2012. №4. С.111 –116.
45. Єщенко П.С. Сучасна економіка: навч. посіб. К., 2011. 325 с.
46. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: навч. посіб. В, 2010. 191 с.
47. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч . посіб . К., 2011. 654 с.
48. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісн. КІБІТ*. 2010. №4. С. 55–57.
49. Швайка А.Л. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Л., 2010. 268 с.
50. Островская Т. Г. Мотивация и нравственные основы труда. *Сахар*. 2010. № 10. С. 22-26.