

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» _____ 2023 р.

«___» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Формування комунікаційної компетентності співробітників
в сфері ділової активності підприємства» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Шувалова Валерія Михайлівна

_____ (підпис)

Керівник Лисенко Олена Анатоліївна

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шувалової Валерії Михайлівни

1. Тема роботи «Формування комунікаційної компетентності співробітників в сфері ділової активності підприємства»
керівник роботи Лисенко О.А. к.ф.-м.н., доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-к.
2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; бухгалтерська і статистична звітність ПрАТ «Вінницький ОЖК».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до визначення та напрямків розвитку комунікативних компетентностей.
Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної та комунікативної політики ПрАТ «Вінницький ОЖК».
Розділ 3. Розвиток комунікативних компетенцій персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

В. М. Шувалова
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О. А. Лисенко
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні підходи формування комунікаційної компетентності співробітників в сфері ділової активності підприємства.

У розділі 1 досліджено теоретичні засади та сучасну практику професійно-комунікативної підготовки працівників. Встановлено напрями розвитку комунікаційних компетентностей персоналу, а також розглянуто методичні підходи до формування впливових комунікативних компетентностей персоналу у діловій сфері.

У розділі 2 дослідження розглянуто організацію виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК», виконано аналіз господарської та фінансово-економічної результативності діяльності та дієвості розвитку комунікативних компетенцій персоналу у ПрАТ «Вінницький ОЖК».

У розділі 3 запропоновано управлінське рішення щодо розвитку комунікативних компетенцій персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК» та надано обґрунтування доцільності його впровадження.

Ключові слова: комунікації, компетентності, персонал, ділова сфера, розвиток, навчання.

ANNOTATION

In the qualification work, the existing theoretical and methodological approaches to the formation of communication competence of employees in the field of business activity of the enterprise are considered and summarized.

In section 1, the theoretical principles and modern practice of professional and communicative training of employees are investigated. The directions for the development of the communication competences of the staff are established, as well as the methodological approaches to the formation of the effective communication competences of the staff in the business sphere are considered.

In section 2 of the study, the organization of the production activities of PJSC "Vinnytskyi OJK" was considered, an analysis was made of the economic and financial and economic effectiveness of the activity and the effectiveness of the development of communication skills of the staff at "Vinnytskyi OJK" PrJSC.

In section 3, a managerial decision regarding the development of communication competences of the staff of «Vinnytskyi OJK» PJSC is proposed and a rationale for the feasibility of its implementation is provided.

Key words: communications, competences, personnel, business sphere, development, training.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТОСТЕЙ.....	9
1.1. Сутність комунікативних компетентностей працівників.....	9
1.2. Методичні засади до формування впливових комунікативних компетентностей персоналу у діловій сфері.....	15
1.3. Сучасні напрямки розвитку комунікативних компетентностей працівників.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК».....	29
2.1. Дослідження організації виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	29
2.2. Аналіз господарської і фінансово-економічної результативності діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	32
2.3. Аналіз дієвості розвитку комунікативних компетенцій персоналу у ПрАТ «Вінницький ОЖК»	47
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК».....	55
3.1. Управлінське рішення щодо розвитку комунікативних компетенцій персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	55
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження рекомендованого заходу у ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	61
Висновки до розділу 3.....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Як свідчить практика, професійно-комунікативна підготовка є одним з найбільш «вузьких» місць у загальній системі підготовки фахівців з управління та комерційної діяльності. Від того, наскільки вміло організовані комунікації, залежать: задоволеність споживачів послуг підприємств туристської індустрії; ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами й співробітниками; результативність переговорів; задоволеність працівників підприємств своєю працею; морально-психологічний клімат у колективі; взаємини з іншими підприємствами й організаціями, з державними органами тощо. Ділове спілкування у сфері управління та бізнесу – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, значущою для учасників спілкування, тому далі терміни «комунікація» і «ділове спілкування» будуть застосовуватися як синонімічні.

Саме високий рівень професійно-комунікативної компетентності є однією з провідних якостей майбутніх фахівців сфери управління, що зумовлюють їхню конкурентоздатність та професійну успішність.

Серед науковців, які безпосередньо досліджували окремі аспекти розвитку комунікативної компетенції працівників, можна виокремити Александрову С. А., Бурмаку Т. М., Васильченко М. І., Великих К. О., Волкова Н. П., Гришко К. О., Денисюка С. Г., Кеннеди Г., Майкла Т. Мак Галли, Мерманна Э., Писаревського І.М., Сагер Л. Ю., Слободянюк А. В., Хлебнікову Т. М., Чернявську Т. П., Шпака Н. О., Щекина Г. В. [1-14].

Метою дослідження виступає дослідження стану та розвитку комунікаційних компетентностей персоналу.

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

- визначити сутність комунікативних компетенцій працівника;
- розглянути методичні засади до формування впливових комунікативних компетентностей персоналу у діловій сфері;

- визначити сучасні напрямки розвитку комунікативних компетентностей працівників;
- дослідити організацію виробничої діяльності у ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- проаналізувати господарську та фінансово-економічну результативність діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- провести аналіз дієвості розвитку комунікативних компетенцій персоналу у ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- запропонувати управлінське рішення щодо розвитку комунікативних компетенцій персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- надати обґрунтування доцільності впровадження рекомендованого заходу у ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Об'єкт дослідження – це процес формування комунікаційних компетентностей співробітників у сфері ділової активності ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади формування комунікаційних компетентностей співробітників у сфері ділової активності ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана 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 «Вінницький ОЖК».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань. Обсяг основного тексту викладено на 72 сторінках. Робота містить 28 таблиць, 8 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНТОСТЕЙ

1.1. Сутність комунікативних компетентностей працівників

Комунікація (від латин. *communicatio, communico* – загальне; те, що зв'язує) є об'єктом дослідження багатьох наук: семіотики, соціології, етнографії, психології, риторики, кібернетики, педагогіки, менеджменту тощо.

Найчастіше це поняття застосовується у двох значеннях:

- шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим (наприклад, транспорту, зв'язку, підземні комунікації);
- спілкування, передавання інформації від однієї особи (групи) до іншої.

На сьогодні у дослідників немає єдиної думки щодо співвідношення понять «спілкування» та «комунікація», тому існують різні підходи:

- 1) комунікація і спілкування ототожнюються;
- 2) комунікація вважається ширшим поняттям;
- 3) спілкування вважається ширшим поняттям.

Найчастіше категорія «комунікація» ототожнюється з категорією «спілкування». Нероздільність цих понять простежується також в мовах інших народів. Так, переклад із багатьох інших мов слова «communication» означає спілкування.

Однак деякі вчені дотримуються протилежного погляду щодо співвідношення вищезазначених категорій. Початок розмежування понять спілкування та комунікації належить Є. Жаркову. На його думку, «комунікація належить до сфери передавання та прийому інформації, спілкування – до процесів самоорганізації. Будь-яка комунікація є спілкуванням, але не кожне спілкування – комунікація, тобто існує низка ситуацій, коли спілкування індивідів проходить без комунікативних зв'язків.

Тоді процес становить просто психічну діяльність, спрямовану саму на себе» [15].

У психологічній і соціологічній літературі спілкування та комунікація розглядаються як пересічні, але несинонімічні поняття. Тут термін «комунікація», що з'явився в науковій літературі на початку ХХ ст., використовується для позначення засобів зв'язку будь-яких об'єктів матеріального й духовного світу, процесу передавання інформації від однієї людини до іншої, а також передавання й обміну інформацією в суспільстві з метою впливу на соціальні процеси [12].

Спілкування розглядається як міжособистісна взаємодія людей під час обміну інформацією пізнавального або афективно-оцінного значення. Існує погляд, що базовою категорією є комунікація, яка відбувається між людьми у формі спілкування як обміну знаковими повідомленнями. Однак є також протилежне трактування співвідношення понять «спілкування» і «комунікація», у якому головною категорією вважається спілкування, а в структурі останнього виділяють комунікацію (взаємообмін інформацією), інтеракцію (організація взаємодії і впливу), перцепцію (взаємосприйняття як основа взаєморозуміння). У цьому разі комунікація виконує функцію посередника між індивідуальною та суспільно значущою інформацією. Так, в обох випадках, незважаючи на зовнішні розходження, головна увага приділяється механізму, який переводить індивідуальний процес передавання та сприйняття інформації в соціально значущий процес персонального та масового впливу.

Отже, поняття «спілкування» і «комунікація» мають як загальні, так і відмінні ознаки. Загальними є їхній зв'язок із процесами обміну й передавання інформації та з мовою як засобом передачі інформації. Розходження обумовлені обсягом змісту цих понять. Це пов'язане з тим, що вони використовуються в різних науках, які на перший план ставлять різні аспекти цих понять [13].

За спілкуванням зазвичай закріплюються характеристики

міжособистісної взаємодії, а за комунікацією – додаткове значення – інформаційний обмін. На цій підставі спілкування становить соціально обумовлений процес обміну думками та почуттями між людьми в різних сферах їхньої пізнавально-трудової, творчої діяльності, що реалізується здебільшого за допомогою вербальних засобів комунікації.

Комунікація – це соціально обумовлений процес передавання та сприйняття інформації як у міжособистісному, так і в масовому спілкуванні по різних каналах за допомогою вербальних і невербальних комунікативних засобів. До того ж комунікація та передавання інформації не є синонімічними поняттями, оскільки інформація є тільки частиною комунікаційного процесу [12].

Комунікація як ширше поняття, включає саму інформацію та спосіб її передавання. Комунікативні процеси між людьми відрізняються від чисто інформаційних процесів у технічних пристроях тим, що інформація в спілкуванні не тільки передається від джерела до одержувача або назад, а відбувається саме обмін нею. До того ж люди не тільки обмінюються відомою інформацією, але можуть її видозмінювати й створювати нову.

Ділове спілкування у сфері – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, значущої для учасників спілкування, тому далі терміни «комунікація» і «ділове спілкування» будуть застосовуватися як синонімічні.

Ділова комунікація – це процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію й оптимізацію того або іншого різновиду предметної діяльності: виробничої, наукової, педагогічної тощо [8].

Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі та з приводу певного різновиду діяльності.

Предметом ділової комунікації є діяльність (справа), а партнером зі спілкування завжди є як особистість, яка є значущою для іншого.

Головними завданнями ділової комунікації є продуктивне співробітництво, прагнення до зближення цілей, поліпшення партнерських відносин тощо.

Ділова комунікація реалізується в трьох головних комунікативних формах:

- монологічній, де переважають комунікативні дії – висловлення особистості як суб'єкта (організатора процесу слухання);
- діалогічній, коли суб'єкти активно взаємодіють;
- полілогічній (багатобічне спілкування) [8].

Серед головних намірів співрозмовників у діловому спілкуванні можна виділити такі:

- дати (одержати) потрібну інформацію або обмінятися нею;
- домовитися за темою питання, що цікавить співрозмовників;
- переконати партнера в правильності прийнятого рішення, вигідності обраного способу дії тощо;
- установити контакт, ділові відносини, дотримуючись при цьому певних статусу і ролі.

У ділових комунікаціях можуть брати участь представники різних професійних груп, які спілкуються різними професійними мовами та вирішують власні самостійні професійні завдання, але змушені взаємодіяти для їхнього вирішення з представниками інших професійних груп (наприклад, взаємодія між клієнтом і обслуговуючим його співробітником фірми).

У процесі професійних комунікацій, які завжди є діловими, взаємодіють суб'єкти однорідних професійних груп, що вживають прийняту в певній професійній сфері спеціальну термінологію й вирішують єдині професійні завдання (наприклад, комунікації між керівниками фірм і підлеглими, працівниками різних туристичних агентств на спільних нарадах, семінарах, конференціях тощо) [11].

Отже, ділові комунікації – це ширше поняття, ніж комунікації професійні, це складний, багатоплановий процес установлення й розвитку професійних і ділових контактів між людьми; взаємодія суб'єктів, що здійснюється знаковими засобами, породжується потребами в спільній

діяльності й містить у собі обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння іншої людини, вплив на неї з метою зміни в її стані, поводженні тощо.

Головні функції комунікації:

– інформаційна функція – комунікація є посередником. Вона становить обмін повідомленнями, думками, задумами, рішеннями, що відбувається між комунікантами. Інформаційний обмін може відбуватися як заради досягнення якоїсь практичної мети, рішення певної проблеми, так і заради самого процесу комунікації, підтримки відносин між людьми;

– соціальна функція полягає у формуванні й розвитку культурних навичок взаємин людей;

– експресивна функція означає прагнення партнерів із комунікації висловити й зрозуміти емоційні переживання один одного;

– прагматична функція дозволяє регламентувати поводження й діяльність учасників комунікації, координувати їхні спільні дії;

– інтерпретативна функція слугує насамперед для розуміння свого партнера з комунікації, його намірів, установок, переживань, станів [9].

Функції ділового спілкування є розвитком загальних функцій спілкування. Серед найважливіших функцій можна зазначити такі:

– трансляційна (спілкування є засобом передавання певних способів професійної діяльності, професійної взаємодії, професійно-важливих знань);

– інструментальна (спілкування є соціально-психологічним механізмом управління поведінкою та діяльністю партнерів зі спілкування);

– інтегративна (спілкування є основою об'єднання партнерів).

До додаткових функцій ділового спілкування належать:

– функція самовираження (за допомогою спілкування особистість має можливість саморозкриття й самоствердження);

– експресивна (вираження емоційних переживань, ставлення до діяльності та один до одного) [11].

Різновидом ділового спілкування є управлінське спілкування. Останнє

спрямоване на зміну поведінки партнера зі спілкування й, зазвичай, здійснюється між співрозмовниками, що займають соціальні позиції співвідпорядкованості або відносної залежності на підставі професійних і соціальних ролей, які вони виконують. Управлінське спілкування, як різновид діяльності керівника, здійснюється переважно через нормативно-розпорядницьку й іншу документацію, безпосереднє спілкування з колективами й професійними групами (збори, наради, зустрічі), а також індивідуальне спілкування зі співробітниками (бесіди) [7].

До найважливіших комунікативних функцій управлінського спілкування належать:

- одержання інформації, яка необхідна для визначення цілей діяльності, постановки завдань, прийняття управлінських рішень;

- видача розпорядницької інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації тощо), спрямованої на реалізацію прийнятих управлінських рішень і мотивування співробітників;

- одержання зворотної (контрольної) інформації про процес і підсумки реалізації розпорядницької інформації, а також про стан соціально-психологічного клімату й організаційної культури в організації;

- видача оцінної інформації про підсумки реалізації управлінських рішень, а також заохочення й покарання співробітників.

Комунікації можуть бути:

- безпосередні (контактні) – контакт «віч-на-віч»;

- опосередковані – ті, що мають основне інформаційне навантаження через посередників, наприклад, телефоном, факсом, через Інтернет тощо.

За характером сприйняття інформації комунікації діляться на прямі, або цільові (коли мета повідомлення закладена в його тексті), непрямі (коли інформація закладена «між рядків») і змішані.

1.2. Методичні засади до формування впливових комунікативних компетентностей персоналу у діловій сфері

Розрізняють багато різновидів ділової комунікації, характеристику головних з них наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Головні різновиди ділової комунікації та їхня характеристика

Різновид комунікації	Мета	Умови	Форми	Засоби і технології	Результат
Пізнавальна	передати необхідну інформацію	врахування пізнавальних можливостей конкретних ділових партнерів	лекції й семінари, доповіді й повідомлення, бесіди й консультації, звіти, а також письмові роботи	коментар, аргументація й доказ; характеристика причиннонаслідкових зв'язків, порівняльний аналіз; інтерпретація нової лексики, резюмування, використання вербальних і невербальних ключів доступу в аудіальний, візуальний і кінес-тетичний канали, мовна культура й ораторська майстерність	освоєння нової інформації й застосування її в практичній діяльності
Переконуюча	викликати у ділового партнера певні почуття і сформувати ціннісні орієнтації й установки; переконати в правомірності стратегій взаємодії	опора на сприйнятливості партнера, його особистісну мотивацію й інтелектуальную емоційну культуру	переконуюча мова, що закликає до дії, прес-конференція, дискусія, суперечка, переговори, напуття, комплімент, бесіда, презентація, «круглий стіл»	аргументація, демонстрація й доказ; роз'яснення й порівняльний аналіз; факти, цифри й приклади, що демонструють переваги; опора на емоційний настрій партнера та включення його кінестетичного каналу за допомогою вербальних і невербальних ключів доступу; урахування контраргументів партнера; психологічні прийоми приєднання, створення атмосфери довіри	залучення партнера до своєї позиції
Експресивна	сформувані в партнера психоемоційний настрій, передати почуття	опора на емоційну сферу партнера	презентації; бесіди й збори; мітинги; розповіді про ситуацію, про фірму, про людину; брифінги; «мозковий штурм»; демонстрації відео-, кінофрагментів	аудио-, відео- і художні засоби; стислість мовних конструкцій; емоційна, образна лексика; акторська майстерність: посмішка, голос, погляд; яскравість жестів, міміки; демонстрація конгруентності; опора на актуальні потреби слухачів	зміна настрою партнера

Різновид комунікації	Мета	Умови	Форми	Засоби і технології	Результат
Сугестивна	вплинути на ділового партнера для зміни його мотивації, ціннісних орієнтацій і установок	сугестивність партнера, його недостатня інформованість, недостатня критичність розуму, створення атмосфери довіри	бесіди, мітинги, пресконференції, брифінги, дебати, реклама, збори, консультації, тренінг	роз'яснення установок, що вселяються; керування емоційною напругою; вселяння через прийоми: ідентифікація, посилення на авторитет, персоніфікація; попередження, погроза, шантаж	зміна поведінки партнера
Ритуальна	закріпити й підтримувати конвенціональні відносини в діловому світі	ритуальне (церемоніальне) значення акцій, художньо оформлене просторове середовище	урочиста, рамкова, жалобна мови, ритуальні акти, церемонії, обряди	використання вербальних і невербальних ключів доступу в аудіальний, візуальний і кінестетичний канали учасників; включення учасників в активну масову діяльність	формування почуття патріотизму й національної гордості

Укладено за джерелом [14]

Поряд із відзначеними виділяють також комунікації:

- масові (у суспільстві загалом);
- обмежені (всередині різних соціальних груп);
- міжособистісні (між двома індивідами);
- внутрішньоособистісні.

Ділове спілкування охоплює три компоненти:

- комунікативний;
- інтерактивний;
- перцептивний.

Комунікативний компонент передбачає обмін інформацією, інтерактивний – організацію взаємодії між індивідами (обмін знаннями, ідеями, діями), перцептивний – процес сприйняття партнерами один одного та встановлення взаєморозуміння.

Інтерактивна сторона спілкування базується на теорії трансактного аналізу (Е. Берн). Ерік Берн припустив, що в певний момент часу люди можуть перебувати в одному з Его-станів («Батько», «Дорослий» або

«Дитина») Стан Его (Е. Берн) – відносно незалежний і відособлений у внутрішньому світі стан і способи поведіння, названий «Батько», «Дорослий» або «Дитина» Батько, або Екстеропсихіка, у літературі з трансактного аналізу найчастіше позначається латинською літерою Р (від англ. Parent) [14].

Перебуваючи в Батьківському Его-стані, людина відтворює поведінку своїх реальних батьків або інших осіб, наділених владою (парентальних фігур), які в дитинстві призвели певне враження.

Дитина, або Археопсихіка, позначається латинською С (від англ. Child) . Перебуваючи в Еего-стані Дитини, людина відтворює відчуття, переживання, судження, поведіння, притаманні їй в минулому, коли вона була маленькою.

Дорослий, або Неопсихіка позначається латинською А (від англ. Adult). У Дорослому Его-стані людин перебуває в максимальному контакті з реальністю. Звертаючись до інших, людина сама знаходиться в одному з перелічених Его-станів та спрямовує повідомлення до певного Его-стану співрозмовника. Зі свого боку, співрозмовник, відповідаючи, також знаходиться в певному Его-стані та спрямовує повідомлення до певного Его-стану свого співрозмовника. У такий спосіб відбувається трансакція (обмін повідомленням та відповіддю).

До головних причин незадовільного рівня ділових та професійних комунікативних актів належать:

- під час відправлення повідомлення: незадовільне здійснення (нерозбірливо сказано, погано написано, пізно відправлено);

- невідповідне складання (повідомлення не повне, написане з використанням термінології яка незрозуміла одержувачу, вміщує помилкові дані);

- під час отримання інформації: повідомлення прочитане не повністю, недостовірно зрозуміле, одержувач поставився упереджено;

- причини, які пов'язані з індивідуальними психологічними

особливостями: неухажність, нервозність, агресивність тощо;

- причини, які пов'язані з особливостями колективної (групової) динаміки: суперництво, індивідуалізм, недовіра, авторитарність тощо;

- причини, які пов'язані з організацією самої комунікації: недостатньо розвинена структура комунікацій, структура комунікацій не адекватна тому завданню, яке розв'язується, існування декількох структур (формальної і неформальної) [3].

Ефективна комунікація – це передавання ідеї, повідомлення, враження або емоцій від однієї людини до іншої з мінімальними перекручуваннями. Для організації ефективного спілкування повідомлення має привернути увагу, утримувати інтерес, викликати бажання і потребувати відповідних дій.

У зв'язку з цим оформлення повідомлення потребує вирішення проблем:

- що говорити (зміст послання);
- як логічно це сказати (структура послання);
- як сказати символічно (формат послання);
- хто має це говорити (джерело послання).

Пропонуючи повідомлення, варто зважати на рівень розвитку особистості, її вікові особливості, інтереси, світогляд тощо. Щоб текст сприймався як єдине комунікативне ціле, він повинен мати комунікативну спрямованість, логічність, цілісність і, насамперед, інформативність. Остання є однією з умов ефективності його значеннєвого сприйняття, що пов'язане з фактором «цікавості», вмотивованості повідомлення для реципієнта [6].

Ділові комунікації в бізнесі пов'язані з головними типами взаємодії:

- комунікації зі споживачами – до, під час реалізації, надання й після надання послуг;
- комунікації з діловими партнерами – ділові переговори, бесіди, презентації тощо;
- комунікації організаційні – між працівниками однієї організації.

Визначаючи комунікативну компетентність як сукупність знань, умінь, навичок у сфері організації взаємодії та у самій взаємодії в діловій сфері,

унікальне поєднання теорії та практики спілкування. Вважається, що комунікативно компетентна особистість усвідомлює такі власні аспекти:

- потреби й ціннісні орієнтації, техніку особистої роботи;
- перцептивні вміння, тобто здатність сприймати все, що оточує без суб'єктивних перекручувань, без прояву стійких упереджень стосовно певних проблем, особистостей, соціальних груп;
- готовність сприймати нове у зовнішньому середовищі;
- можливості у розумінні норм і цінностей інших соціальних груп та культур;
- почуття й психічні стани у зв'язку з впливом факторів зовнішнього середовища;
- способи персоналізації зовнішнього середовища, тобто ті причини й фактори, відповідно яким за відношенням до певних елементів зовнішнього середовища проявляється почуття хазяїна;
- рівень економічної культури, що має прояв у відношенні до елементів середовища перебування [11].

Під функціональною готовністю працівника підприємства до ефективних ділових комунікацій розуміється його налаштованість на продуктивне встановлення й розвиток професійних і ділових контактів; націленість на результативний обмін інформацією й вироблення єдиної стратегії взаємодії; на сприйняття й розуміння співрозмовників, а також на надання впливу на них знаковими засобами з метою формування необхідного психічного стану, поведження й установок [14].

Так, працівник підприємства, який відрізняється високим рівнем функціональної готовності до ефективних ділових комунікацій:

- є патріотом своєї організації;
- відрізняється здатністю швидко налаштовуватися на обговорення проблем, що виникають, і, в разі потреби, перемикатися на інші теми;
- детально продумує стратегію й тактику комунікативних контактів;
- націлений на досягнення максимально можливих результатів у процесі

професійного й ділового спілкування й успішно це реалізує;

- професійно розуміється в предметі питань, що обговорюються, завжди говорить по суті, висуває реальні й перспективні пропозиції;

- відчуває й об'єктивно оцінює ситуацію, оперативно реагує на її зміни;

- має високий рівень професійно-комунікативної компетентності, що дозволяє йому знаходити найбільш правильні рішення в процесі обговорення проблем;

- не втрачає самовладання в критичних ситуаціях;

- здатний протягом тривалого часу вести ефективно професійне й ділове спілкування в умовах великої інтелектуальної й емоційної напруги;

- швидко вловлює думки, розуміє своїх співрозмовників із півслова;

- поважає себе, однак цілком критично ставиться до власних висловлень, вчинків, досягнень;

- у ході спілкування ніколи не допускає виникнення ситуацій, за яких втрачається почуття гідності;

- намагається не вступати у вербальні суперечки, але в принципових питаннях відстоює власну позицію до кінця;

- приємний, не нав'язливий співрозмовник;

- уміє зберігати таємницю й не говорить нічого зайвого, що могло б завдати шкоди організації або колегам по роботі;

- має переважно гарний настрій, не скаржиться на життя, не дорікає у своїх проблемах оточуючих людей;

- людина з гумором, упевнена в собі, незлопам'ятна, вміє пробачати помилки іншим [1-3].

У сучасному суспільстві спостерігається зростання потреби в широко освічених людях, замість поняття «професіоналізм» все частіше використовуються поняття «освіченість» та «компетентність». Адже за всією важливістю професіоналізму, він припускає тільки володіння тими або іншими певними технологіями. Чим вище ступінь професіоналізму, тим він є вужчим.

Компетентність (від латин. *competentia* – приналежність за правом, відповідність) становить ширше поняття, це якість людини, яка володіє всебічними професійними знаннями, й думка якої в певній сфері чи питанні є вагомою та авторитетною. Компетентність припускає наявність у індивіда сукупності знань, умінь, навичок, певних особистісних характеристик і якостей.

Поняття «компетенція» (*competentia* – приналежність за правом) визначається як: коло повноважень особи; коло питань, у яких ця особа має пізнання, досвід [4].

Поряд із загальною компетентністю будь-якого фахівця, розрізняють компетентність професійну, що відповідає різновиду діяльності, 58 спеціальності. Адже певному різновиду діяльності притаманні власні особливості, необхідні певні знання, досвід, особистісні якості.

Основу професійно-практичної діяльності фахівців підприємств туристської індустрії становлять відносини системи «людина-людина», що ставить до працівників певні комунікативні вимоги. Серед них:

- прагнення до спілкування, уміння легко вступати в контакт із незнайомими індивідами,

- стійке гарне самопочуття під час роботи з людьми, доброзичливість, чуйність, витримка, уміння стримувати емоції,

- здатність аналізувати поведінку оточуючих індивідів і свою власну, розуміти їхні наміри та настрої, здатність розбиратися у взаєминах людей,

- уміння влагоджувати розбіжності між ними й організовувати взаємодію, здатність ставити себе на місце іншої людини, знаходити спільну мову з різними індивідами,

- володіння мовленням, мімікою, жестами, уміння переконувати людей, акуратність, пунктуальність, зібраність, знання психології людей [11].

Отже, для кваліфікованої роботи в будь-якій професії, окрім технологічної підготовки, знань у галузі бізнесу фахівцям необхідно володіти професійно-комунікативною компетентністю.

Професійно-комунікативна компетентність фахівців потребує наявності комунікативно-важливих знань, умінь і певних якостей особистості. Серед комунікативно-важливих знань найважливішими є знання основ спілкування та психології.

Серед комунікативних умінь варто виділити:

- мовленнєві – уміння використовувати багатство професійної і національної мови у професійному спілкуванні, уміння оформлення усної та письмової професійної мови тощо;

- інформаційно-інструментальні – уміння моделювати та прогнозувати процес професійної комунікації, встановлювати та підтримувати зворотний зв'язок зі співрозмовниками, справляти враження і здійснювати вплив на них; уміння організувати процес передавання й сприйняття інформації, керувати ним тощо;

- організаційно-технологічні – уміння зрозуміти позицію співрозмовника, толерантно до нього ставитися, не допускати маніпулювання і дезінформації в процесі комунікації, залучати партнерів зі спілкування до діалогу, активізувати, стимулювати до слухання і розуміння; уміння запобігати конфліктам та ефективно урегулювати їх у разі виникнення;

- невербальні – уміння використовувати невербальні засоби комунікації адекватно до ситуації;

- інформаційно-пошукові, як уміння використовувати інформаційні й комунікативні ресурси комп'ютерних технологій; уміння працювати з різними джерелами інформації [9].

З одного боку, рівень комунікативної компетентності визначається сукупністю знань, умінь і навичок, що є зовнішнім аспектом, з другого, рівень сформованості комунікативної компетентності обумовлений психологічними особливостями індивіда.

Отже, конкурентні переваги підприємства забезпечують, водночас із матеріальними активами, якісні характеристики його діяльності, серед яких

визначальне місце належить досвіду, кваліфікації, компетентності персоналу. Підприємство, що не має компетентних кадрів, в умовах ринку не витримує конкуренції, оскільки саме люди, їхнє бажання й уміння зрозуміти споживача або клієнта та забезпечити якість послуг [9].

1.3. Сучасні напрямки розвитку комунікативних компетентностей працівників

Найважливішим економічним ресурсом у сучасних умовах є знання й інформація. Через це конкуренція стає боротьбою не ресурсів і продуктів, а боротьбою стратегій управління компетентністю. Отже, конкурентні переваги підприємства забезпечують, водночас із матеріальними активами, якісні характеристики його діяльності, серед яких визначне місце належить досвіду, кваліфікації, компетентності персоналу. У межах управління персоналом вважаємо, що компетентність працівника формується на базі наявних компетенцій (знань, умінь, здатностей) і мотивації співробітників [16].

Носіїв компетенцій в організації можна поділити за рівнями (до того ж вищий рівень базується на нижчому):

- персонал (компетенції персоналу);
- групи співробітників як підсистеми (виробничі компетенції);
- підприємство (організаційні компетенції).

За змістом можна виділити компетенції:

- спеціальні, що пов'язані з виконанням функціональних обов'язків фахівця;
- компетенції взаємодії, що стосуються взаємин із колегами, діловими партнерами, клієнтами;
- компетенції розвитку, що дозволяють накопичувати досвід, навчатися, створювати інновації й вирішувати нові проблеми.

Важливо управляти компетенціями на всіх рівнях, адже необхідно, щоб

персонал не тільки володів знаннями й навичками, тобто мав власний (індивідуальний) набір компетенцій, що забезпечує його особисту конкурентоздатність на ринку праці, але й був зацікавлений (правильно вмотивований) застосовувати власний потенціал для досягнення цілей підрозділу, у якому він безпосередньо працює (виробнича компетенція), й цілей підприємства (компетенція підприємства).

Процес функціонування підприємства варто організувати так, щоб постійно відбувався цілеспрямований обмін інформацією та знаннями між співробітниками, що забезпечить формування нових знань й компетенцій підприємства [6].

Одним із дієвих інструментів управління компетенціями є модель компетенцій. У різних джерелах інформації як синонімічні застосовуються поняття карта компетенцій, професійний портрет, портрет ідеального співробітника, матриця компетенцій.

Модель компетенцій є певним набором знань, умінь, навичок, особистісних якостей, якими має володіти працівник із метою найефективнішого виконання поставлених перед ним професійних завдань. Її необхідно використовувати під час підбору персоналу на вакантну посаду, адже підібрати найбільш «відповідного» працівника для певної посади на певному підприємстві можна тільки порівнюючи визначені вимоги з певними характеристиками претендента [13].

У процесі виконання працівниками своїх функціональних обов'язків важливо порівнювати наявні у них компетенції з тими, які необхідні підприємству на певний момент часу. Це завдання можна також вирішити за допомогою моделі компетенцій. До того ж для кожного підприємства, залежно від його стратегії, корпоративної культури, етапу розвитку необхідна своя унікальна модель.

В області навчання й розвитку персоналу моделі компетенцій дозволяють визначити потреби у навчанні. З метою забезпечення короткострокових та стратегічних цілей підприємства необхідно визначити

профіль еталонного фахівця, усвідомлювати, які компетенції у фахівця вже сформовані, а які ще необхідно розвивати.

Під час проведення оцінки персоналу використання моделей компетентності значно підвищує якість цього процесу, адже чітко визначені вимоги до кожного певного працівника. Останній факт є корисним також для працівників організації – за наявності моделі компетенції вони мають можливість адекватно оцінити власні характеристики, можливості кар'єрного планування й росту.

Особливу увагу варто звернути на оцінку персоналу, адже саме на її результатах базуються підбір працівників, які найбільшою мірою відповідають вимогам посади; якісна й справедлива мотиваційна програма, планування кар'єри, розвиток людських ресурсів туристського підприємства тощо.

Таблиця 1.2

Факторно-критеріальна кваліметрична модель оцінки професійно-комунікативної компетентності працівника підприємства

Фактор	Вагомість фактору
1. Професійно-комунікативні знання (вагомість складової 0,35)	
знання теорії міжособистісного спілкування	0,121
знання професійної термінології	0,125
знання техніки спілкування зі споживачем, діловими партнерами	0,129
знання правил ділової переписки, комерційної кореспонденції	0,109
знання правил конструктивної критики, питань запобігання і розв'язання конфліктних ситуацій	0,119
знання етикету спілкування	0,190
знання гендерних, вікових, національних особливостей індивідів, психологічної типології особистості тощо	0,207
2. Професійно-комунікативні уміння (вагомість складової 0,3)	
мовленнєві	0,250
інформаційно-інструментальні	0,192
організаційно-технологічні	0,189
невербальні	0,200
інформаційно-пошукові	0,169
3. Особистісні якості (вагомість складової 0,35)	
толерантність	0,210
моральність	0,180
емпатійність	0,100
комунікабельність	0,250
стресостійкість	0,190
емоційна стійкість	0,070

Укладено за джерелом [14]

Застосування кваліметричної оцінки професійно-комунікативної компетентності як особливо значущої компоненти профілю фахівців туристського підприємства, професійна діяльність яких передбачає постійну міжособистісну взаємодію. Воно відбувається за допомогою факторно-критеріальної оцінки професійно-комунікативної компетентності працівника підприємства та факторно-критеріальної кваліметричної моделі оцінки інтегральних якостей (стану фізичного здоров'я) працівника підприємства.

Перелік факторів та їх вага для побудови факторно-критеріальної кваліметричної моделі оцінки інтегральних якостей (стану фізичного здоров'я) працівника підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Факторно-критеріальна кваліметрична модель оцінки інтегральних якостей (стану фізичного здоров'я) працівника підприємства

Фактор	Вагомість фактору	Рівень	Значущість критерію
Інтегральні якості (стан фізичного здоров'я)			
Зовнішній вигляд	0,5	Бадьорий протягом дня	1
		іноді наприкінці робочого дня виглядає стомленим	0,8
		часто наприкінці робочого дня виглядає стомленим	0,6
		стомлюється до середини дня	0,3
		завжди виглядає стомленим	0
Перебування на лікарняному	0,5	до 3 днів	1
		4-10 днів	0,8
		11-17 днів	0,6
		18-24 дні	0,4
		25-30 днів	0,2
		Понад 30 днів	0,1

Укладено за джерелом [15]

Вагомість (значущість) факторів відповідає ранжуванню їхньої пріоритетності у межах одиниці. Кожна складова оцінюється як сума перемножених вагомості фактору та значущості критерію. Чим вище отримана оцінка, тим більшою мірою відповідають характеристики працівника еталону. Задля запобігання суб'єктивності доцільно проводити поряд із самооцінкою оцінювання безпосереднім керівником, колегами, підлеглими (для керівних посад).

Для повної об'єктивної оцінки персоналу доцільно оцінювати не тільки знання, уміння, якості працівника, а й його трудову діяльність (кількість, якість та складність праці). Адже іноді цілком компетентний працівник не реалізує повною мірою власний потенціал через, наприклад, відсутність дієвого мотиваційного механізму. За кваліметричною оцінкою з'являється можливість об'єктивно оцінити вклад кожного працівника у результати діяльності туристського підприємства, визначити розмір індивідуальної премії тощо.

Висновки до розділу 1

Вміння ефективно спілкуватися – один із найголовніших чинників успіху в будь-якій сфері сучасного життя. Побудувати кар'єру, завести надійних друзів, влаштувати своє особисте життя, домогтися успіху і визнання неможливо без уміння ефективного спілкування.

Комунікативна компетентність є надійним фундаментом здорових міжособистісних стосунків і професійного успіху. Вдосконалення навичок міжособистісного спілкування може відкрити перед людиною нові можливості. Коли правильно і точно висловлюємо свої думки, наша позиція стає зрозумілою іншим людям. Тому, ймовірніше, що нам вдасться досягти взаєморозуміння.

Найбільш важливими компонентами трудового потенціалу є професіоналізм, здатність до творчості та інновацій, комунікативні якості, інтелектуальні здібності, психофізіологічні характеристики людини. У сучасних умовах кардинальних і швидких соціально-економічних і науково-технологічних змін формування інтегрованої і творчої особистості, здатної до постійної перебудови себе і своїх життєвих планів, висувається на передній план.

Категорія «компетентність» почала активно розроблятися з початку 80-х років минулого століття. Незважаючи на те, що професійна підготовка завжди була зорієнтована на формування системи знань і навичок,

необхідних для виконання майбутньої діяльності, проблема компетентності особливо актуалізувалася на сучасному етапі.

Базова професійна компетентність є інтегральною характеристикою особистості, що поєднує здібності, знання, навички, цінності, настанови та мотиваційні стратегії, які спонукають, регулюють і забезпечують ефективне виконання обов'язків і функцій відповідно до вимог обраної професії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК»

2.1. Дослідження організації виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»

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, одним з найбільших бюджетоутворюючих підприємств Вінниці [19].

ПрАТ «Вінницький ОЖК» активно розвивається, збільшує потужності завдяки новим технологіям та створює робочі місця.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» засноване 12 березня 1996 р. шляхом зміни форми власності підприємства «Вінницький олійножировий комбінат» та перетворення суб'єкта орендного підприємства відповідно до рішення засновників у акціонерне товариство відкритого типу ВАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

У 2017 р. підприємство зареєстроване як Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат». З 14 липня 2020 року ПрАТ «Вінницький ОЖК» є єдиним учасником Товариства з обмеженою відповідальністю «ВЕКТОР-М».

На сьогоднішній день ПрАТ «Вінницький ОЖК» входить в промислову групу «Віойл» («Vioil»), яка об'єднує переробні потужності та елеватори.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» є універсальним комбінатом, який переробляє три види олійних (ріпак, соняшник, сою) та здійснює глибоку переробку власної олії.

Організаційна структура комбінату побудована по функціональному типу, виходячи з цілей і задач діяльності комбінату і необхідних для виконання цих цілей підрозділів. В організаційній структурі показані структурні підрозділи і зв'язки між ними. Організаційну структуру

затверджує і очолює Голова Правління.

На комбінаті діє 45 підрозділів із них 4 підрозділа основні: олійно-екстракційний завод; олійно-екстракційний завод № 2; виробництво рафінованої дезодорованої олії; дільниця гранулювання лушпиння [19].

До складу ПрАТ «Вінницький ОЖК» входять:

олійноекстракційний завод з переробки насіння олійних культур добовою потужністю переробки

- 1000 тонн насіння соняшнику або
- 600 тонн насіння ріпаку, або
- до 550 тонн соєвих бобів, або
- 300 тонн насіння льону (згідно ТР);

олійноекстракційний завод № 2 з переробки насіння олійних культур добовою потужністю переробки до

- 1850 тонн насіння соняшнику або
- 1350 тонн насіння ріпаку, або
- 1100 тонн соєвих бобів, або
- 1000 тонн насіння льону згідно (ТР);

виробництво рафінованої дезодорованої олії добовою потужністю виробництва

- 140 тонн нерафінованих саломасів та
- 90 тонн рафінованої дезодорованої олії;
- олії, фасованої в полімерні пляшки – 35 тонн/добу,
- фасованих жирів та маргаринів – 60 тонн/добу;

дільниця гранулювання лушпиння потужністю 250 тонн на добу;

елеваторне господарство елеватор насіння місткістю 24000 тонн насіння соняшнику, додатково силос місткістю 2500 м³;

елеватор шроту місткістю 4000 тонн;

резервуари для зберігання олії об'ємом 12505 м³ на дільниці олійної сировини потужністю заливу 3000 тонн на добу залізничних цистерн та 1400 тонн на добу флекси-контейнерами, 250 тонн на добу автовідвантаженням;

- ☑ котельня загальною потужністю 35 тонн пари на годину.
- ☑ інші допоміжні та обслуговуючі підрозділи.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє:

- олії (соняшникову, ріпакову, соєву) нерафіновані та рафіновані дезодоровані, шрот;

- жири для кондитерської, хлібопекарної промисловості та кулінарії, замітники молочного жиру, шортенінги, замітники какао-масла, саломаси нерафіновані та рафіновані дезодоровані виробляли в першому півріччі 2020 року;

- маргарини виробляли у першому півріччі 2020 року [19].

Також комбінат реалізує відходи виробництва: гідрофуз, кислоти жирні соапстоку, лушпиння соняшнику та інше.



Рис. 2.1. Основні потужності ПрАТ «Вінницький ОЖК» [19]

Перша виробнича лінія Вінницького ОЖК була побудована в 1955 році. У 2013 році збудований та введений в дію новий олійноекстракційний завод ОЕЗ-2 з виробництва нерафінованої олії. Ведення всього технологічного процесу переробки олійного насіння – від приймання насіння до відвантаження олії та гранульованого шроту – автоматизоване та

проводиться з пульта керування.

На підприємстві постійно проводиться модернізація виробництва, впровадження нових технологій [19].

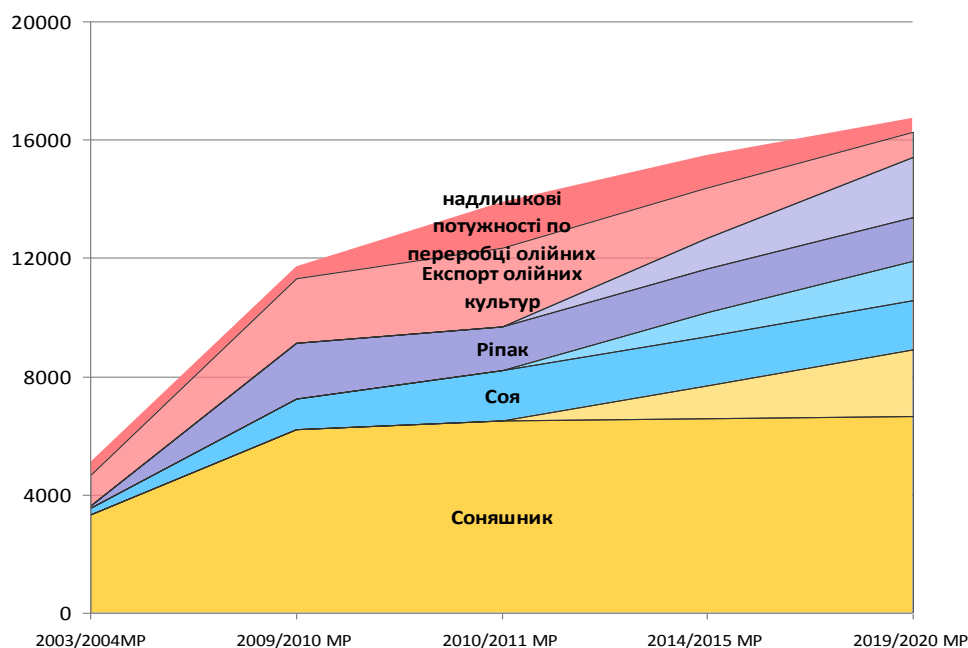


Рис. 2.2. Розвиток потужностей в оліє-жировій промисловості 2009-2020 рр. [20]

Досліджувати організаційну структуру власно ПрАТ «Вінницький ОЖК» потрібно у зв'язку із приналежністю до групи «ВіОІЛ».

Таким чином, ми бачимо, що побудова групи має дивізіональну структуру із виокремленням виробничих ділянок, управління здійснюється головним офісом і залежить від рішень прийнятих Правлінням групи.

2.2. Аналіз господарської і фінансово-економічної результативності діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з провідних підприємств олійножирової галузі України і займає вагомe місце серед вітчизняних переробників.

Наступні графіки ілюструють частку ПрАТ «Вінницький ОЖК» у різних сегментах діяльності (за даними Асоціації «Укроліяпром»).

**ТОП-15 підприємств-виробників олії соняшникової
нерафінованої у 2020 році (вироблено 5897,4 тис. тонн)**

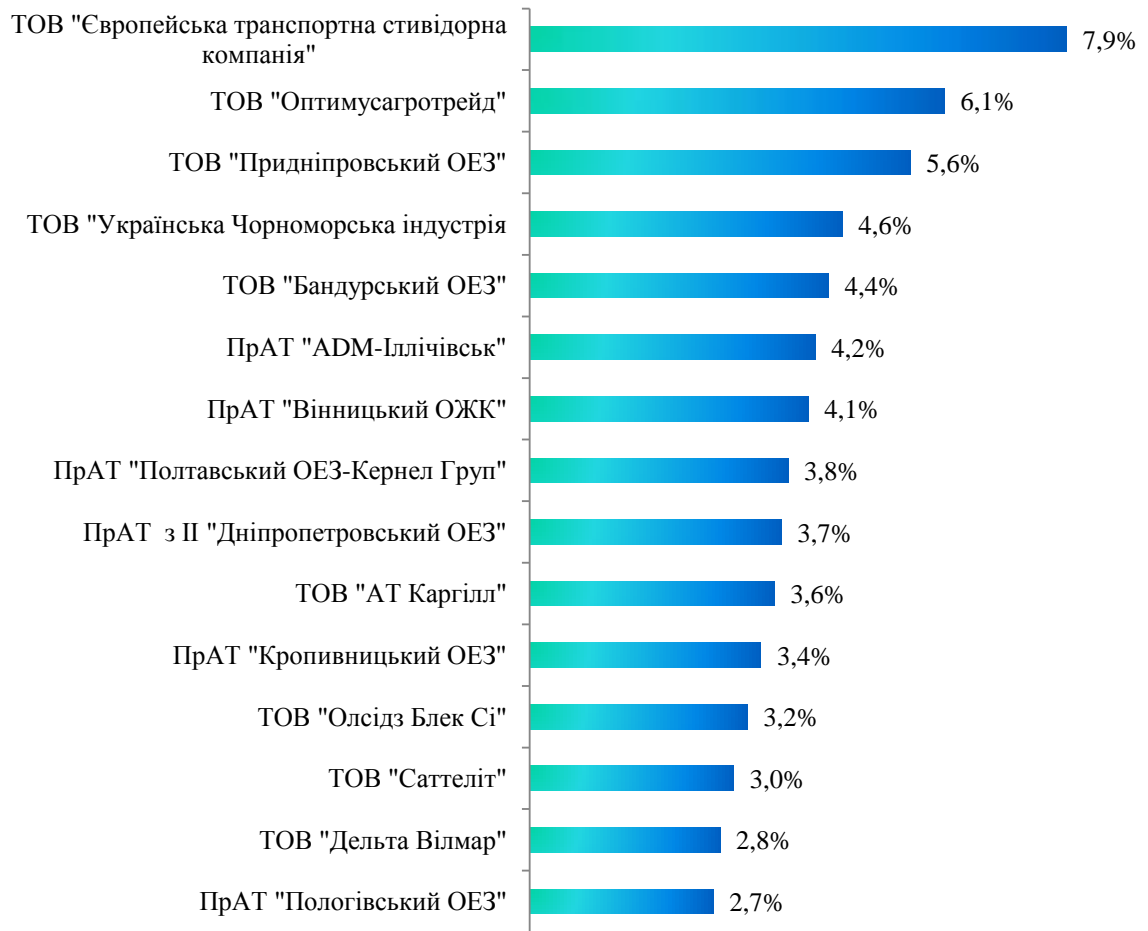


Рис. 2.4. Найбільші виробники олії в Україні у 2020 р. [19]

**ТОП-6 підприємств-переробників олії ріпакової у
2020 році (вироблено 107 тис.тонн)**

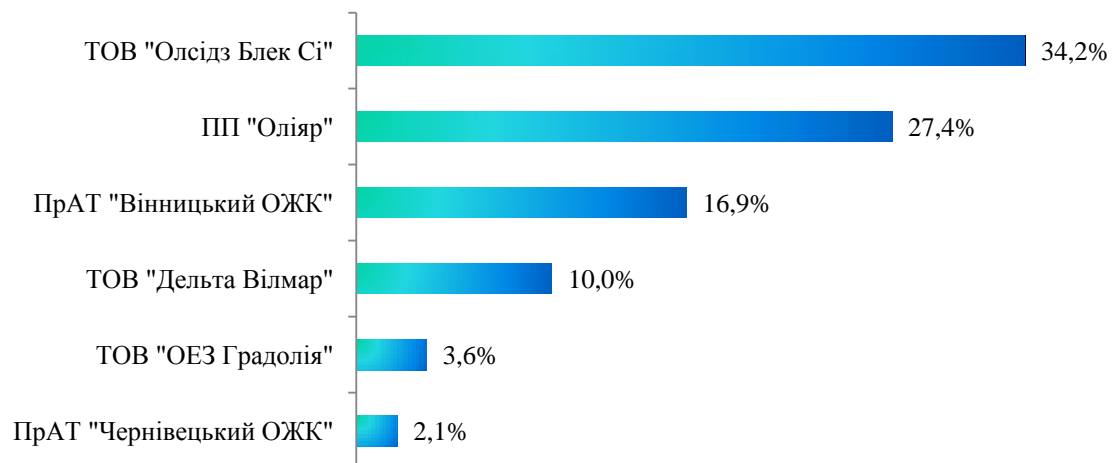


Рис. 2.5. Найбільші переробники олії ріпакової в Україні у 2020 р. [20]

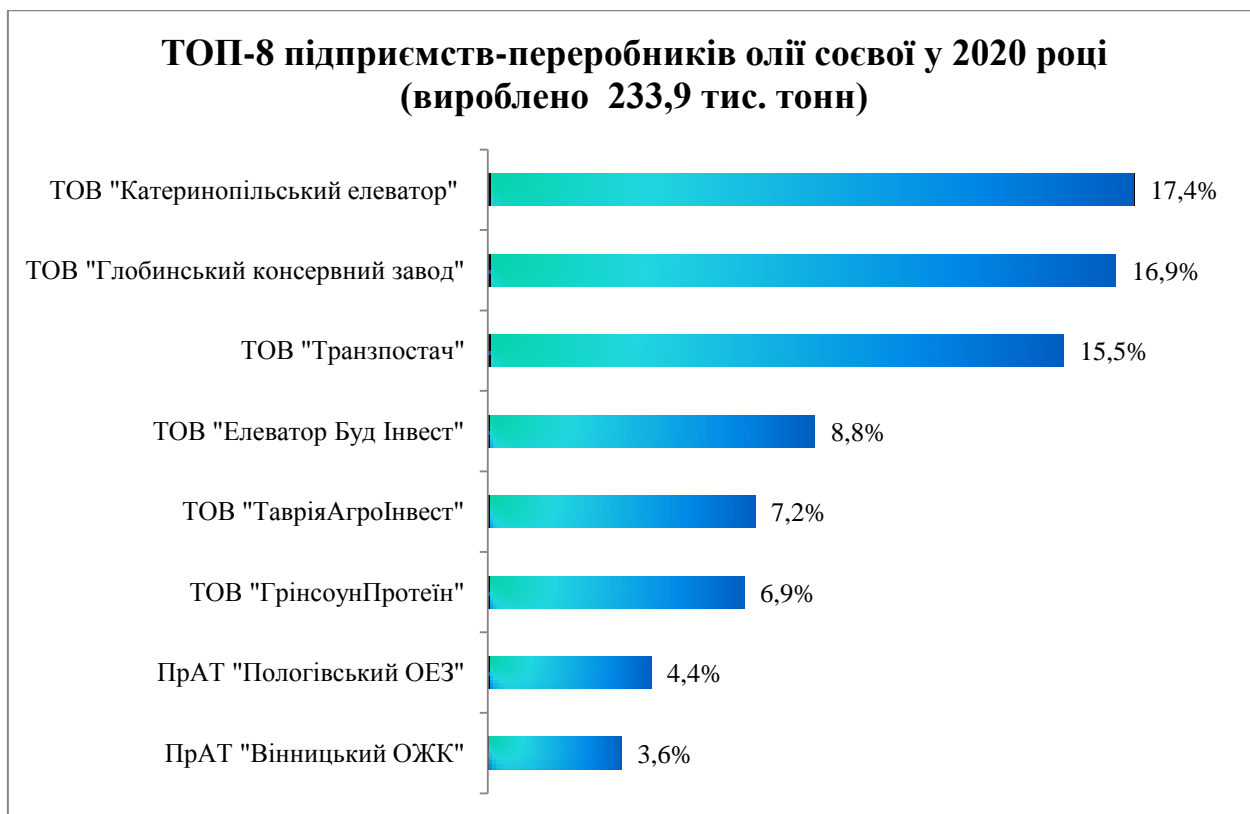


Рис. 2.6. Найбільші переробники соєвої олії в Україні [20]

Слід відмітити, що ПрАТ «Вінницький ОЖК» традиційно був лідером з переробки ріпакової олії.

На його частку припадало 95% усього експорту ріпакової олії з України.

Проте 2020 рік виявився несприятливим в плані кон'юнктури на зовнішньому ринку, тому переробку було здійснено на території країни.

Наступні таблиці ілюструють виробництво олійно-жирової продукції основними підприємствами галузі.

Останній 2020 рік відбулися зміни у розподілі рангів виробників ріпакової олії в країні.

Деякі схожі тенденції зафіксовано і у виробництві соєвої олії.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» займається виробництвом не тільки рослинної олії, а і маргаринової продукції та жирів спеціального призначення. Результати представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.1

Виробництво нерафінованої олії в асортименті по основних підприємствах, тис. тонн

	Найменування підприємств	2020 рік	2019 рік	2020 р. до 2019 р. у %
1	ГК Кернел	1489,3	1417,2	105,1
	ТОВ „Придніпровський ОЕЗ”, (м. Кропивницький)	328,7	284,4	115,6
	ТОВ "Українська Чорноморська індустрія", (Одеська обл.)	270,9	268,2	101,0
	ТОВ "Бандурський ОЕЗ", (Миколаївська обл.)	259,9	258,4	100,6
	ПрАТ "Полтавський ОЕЗ-Кернел Груп", (м.Полтава)	223,4	216,5	103,2
	ТОВ „ОЕЗ Кропивницький”, (м.Кропивницький)	199,9	192,9	103,6
	ПрАТ "Вовчанський ОЕЗ", (Харківська обл.)	160,0	150,7	106,2
	ТОВ "Приколотнянський ОЕЗ", (Харківська обл.)	46,3	51,2	90,4
2	BUNGE	685,1	608,0	112,7
	ТОВ „Європейська транспортна стивідорна компанія”, (м. Миколаїв)	465,9	393,7	118,3
	ПрАТ з П "Дніпропетровський ОЕЗ", (м. Дніпро)	219,2	214,3	102,3
3	ТОВ «ОптимусАгротрейд» (Запорізький ОЖК, м. Запоріжжя)	357,6	369,6	96,7
4	ПрАТ "МХП"	329,8	366,3	90,0
	ТОВ "Вінницька птахофабрика" (Ладизин, вінницька обл)	165,8	177,4	93,5
	ПАТ "Миронівський завод по вироб. кормів" (Київська обл.)	106,6	120,8	88,2
	ТОВ "Катеринопільський елеватор" (Черкаська обл.)	57,4	68,1	84,3
	ПГ "ВІЮЛЯ", (м. Вінниця)	283,0	289,4	98,0
	ПрАТ "Вінницький ОЖК", (м.Вінниця)	240,4	237,3	101,3
	ПрАТ "Чернівецький ОЖК", (м.Чернівці)	42,6	52,1	81,8
5	ПрАТ "ADM-Іллічівськ", (Одеська обл.)	248,3	230,8	107,6
6	ТОВ "АТ Каргілл" (Каховська філія, Херсонська обл.)	211,5	198,1	106,7
	РАЗОМ	5477,5	5280,9	103,7
	Інші	419,2	411,6	101,8
	Всього по Україні (без олійниць)	5897,4	5692,5	103,6

Примітка: на даних підприємствах виробляється близько 92% олії соняшникової нерафінованої

Виробництво олії рафінованої соняшникової по найбільших підприємствах, тис. тонн

Найменування підприємств	2020 рік	2019 рік	2020 р. до 2019 р. у %
ТОВ «Дельта-Вілмар СНД» (Одеська обл.)	150,0	106,2	141,2
ПРАТ з П «Дніпропет.ОЕЗ» (м. Дніпро)	148,4	125,5	118,2
ПРАТ «Полтав.ОЕЗ–Кернел Груп» (м.Полтава)	95,4	91,9	103,8
ПП «Оліяр» (Львівська обл.)	82,0	60,1	136,4
ТОВ „Градолія рафінація” (м.Кропивницький)	64,9	51,0	127,1
ТОВ «Приколотнянський ОЕЗ» (Харків.обл.)	63,2	52,3	120,7
ПП «Віктор і К» (Кіровоградська обл.)	60,3	49,9	120,7
ТОВ «Укроліяпродукт» (Полтавська обл.)	45,0	40,2	111,9
ТОВ «ВВВВ» (Кіровоград.обл.)	32,0	31,0	103,2
ТОВ «Щедро» ВП «Запорізький ОЖК» (Запорізька обл.)	30,2	19,6	153,8
ПРАТ «Мелітопольський ОЕЗ» (м.Мелітополь)	21,0	18,1	116,3
ПРАТ «Пологівський ОЕЗ» (Запорізька обл.)	20,5	24,3	84,5
ПРАТ «Київський маргзавод» (м. Київ)	20,6	24,3	85,0
ТОВ „Гідросенд” (Кіровоградська обл.)	20,0	25,4	78,7
ПРАТ «Вінницький ОЖК» (м.Вінниця)	11,7	8,4	137,4
ПРАТ «Чернівецький ОЖК» (м. Чернівці)	12,2	10,9	111,4
Разом	877,4	739,2	118,7
Інші	39,8	39,8	100
Всього по Україні	917,2	779,0	117,7

Примітка: на даних підприємствах виробляється понад 95% олії соняшникової рафінованої від її загального виробництва по Україні

Таблиця 2.3

Виробництво ріпакової олії по найбільших підприємствах, тис. тонн

Найменування підприємства	2020 рік	2019 рік	2020 р. до 2019 р. у %
ТОВ „Олсідз Блек Сі” (м.Южне, Одеська обл.)	38,6	35,1	110
ПП „Оліяр” (Львівська обл.)	29,3	30,5	96,3
ПрАТ „Вінницький ОЖК” (м.Вінниця)	18,1	29,2	61,8
ТОВ „Дельта Вілмар” (м.Южне, Одеська обл.)	10,7	17,4	61,5
ТОВ „ОЕЗ Градолія” (м.Кропивницький)	3,9	10,9	35,4
ТОВ „Ізмаїл-ТрансбалкТермінал” (Одеська обл..)	2,2	9,8	22,6
ПрАТ "Чернівецький ОЖК" (м.Чернівці)	2,2	5,9	38,0
Разом	105,0	138,9	76,0
Інші	2,0	5,6	4
Всього по Україні	107,0	144,5	74

Примітка: на даних підприємствах виробляється 98% олії ріпакової від її загального виробництва по Україні

Таблиця 2.4

Виробництво соєвої олії по найбільших підприємствах, тис. тонн

Найменування підприємства	2020 рік	2019 рік	2020 р. до 2019 р. у %
ТОВ "Катеринопільський елеватор" (Черкаська обл.)	40,8	47,6	85,8
ТОВ АВО Глобинський консервний завод „Глобус” (Полтавська обл.)	39,5	44,1	89,7
ТОВ „Транспостач” (Кіровоградська обл.)	36,3	39,7	91,5
ТОВ „Елеватор Буд Інвест” (Хмельницька обл.)	20,6	36,1	56,9
ТОВ „ГрінсоунПротеїн” (м.Кропивницький)	16,2	-	-
ТОВ „ТавріяАгроІнвест” (Херсонська обл.)	16,9	-	-
ПрАТ „Пологівський ОЕЗ” (Запорізька обл.)	10,4	26,0	40,1
ПрАТ „Вінницький ОЖК”, (м.Вінниця)	8,5	17,4	48,8
Агрофірма „Відродження” (Житомирська обл.)	4,8	5,0	94,9
ТОВ „Явір-Інвест” (Львівська обл.)	4,3	3,9	108,0
ТОВ „АТ Каргілл” (Каховська філія, Херсонська обл.)	3,1	1,9	163,8
ТОВ „НиваПереяславщини” (Київська обл.)	2,0	2,0	100,0
Разом	203,4	223,8	91,0
Інші	30,5	69,6	43,8
Всього по Україні	233,9	293,4	79,7

Примітка: на даних підприємствах виробляється 87% олії соєвої від її загального виробництва по Україні

Таблиця 2.5

**Виробництво маргаринової продукції та жирів спецпризначення по
основних підприємства-виробниках, тис.тонн**

Найменування підприємства	2020 рік	2019 рік	2020 р. до 2019 р. у %
ТОВ „Щедро” ВП „ЗЖК” (м. Запоріжжя)	68,7	83,4	82,3
ТОВ «Дельта Вілмар» (м.Южне, Одеська обл.)	60,3	56,4	106,7
ПрАТ «Київський марг.з-д» (м.Київ)	19,3	16,4	118,4
«Фуд Девелопмент» (м.Тульчин, Вінницька обл.)	15,3	16,7	91,4
ТОВ „Щедро” ВП „ЛЖК” (м. Львів)	11,4	25,9	44,0
ПрАТ „Вінницький ОЖК” (м. Вінниця)	4,3	11,8	36,4
Разом	179,3	210,6	85,1
Інші	28,6	32,4	88,3
Всього по Україні	207,9	243,0	85,6

Примітка: на даних підприємствах виробляється 86% від загального виробництва даної продукції по Україні

За підсумками 2020 року було перероблено 616 тис. тонн олійного насіння. Основною олійною сировиною, що перероблялася, було насіння соняшнику – 530038 тонн, або 86% до загального обсягу переробки насіння олійних культур. Крім того, за 2020 рік було перероблено 44 350 тонн (7,2%) насіння ріпаку та 41 630 тонн (6,8%) насіння сої.

Частка Вінницького олійножирового комбінату на ринку серед українських виробників олії нерафінованої становить 4,3% .

За підсумками 2020 року загальний показник використання потужності при виробництві олії нерафінованої становив 75,9 % (за 2019 рік – 87,2%).

Причиною зменшення використання виробничих потужностей при переробці олійної сировини стали наступні обставини.

1. Значне скорочення виробництва насіння олійних культур в Україні у 2020 році (-4,8 млн. тонн), зокрема насіння соняшнику (-3,0 млн. тонн), у порівнянні з виробництвом у 2019 році.

2. Зростання закупівельних цін на насіння соняшнику майже вдвічі (з

10 500 грн./тонну до 20 000 грн./тонну).

3. Стрімке зростання експорту насіння соняшнику, головним чином, до країн ЄС.

4. Обмеженість оборотних коштів у підприємств.

Використання потужностей при виробництві олії рафінованої дезодорованої становило 46,6 % (за 2019 рік – 51,2%).

Використання потужностей при виробництві саломасів за звітний період склало – 38,7% (за 2019 рік – 42,3%), по виробництву маргаринової продукції та жирів 65,3%.

Основними споживачами маргаринової продукції та жирів спеціального призначення є кондитерська, молочна, харчоконцентратна, консервна, хлібопекарська та інші галузі харчової промисловості.

Протягом 2020 року відбулося значне скорочення виробництва саломасів, маргаринової продукції та жирів спеціального призначення через зменшення попиту на внутрішньому ринку, що обумовлено зменшенням споживання даної продукції населенням (через потужну антирекламу даної продукції), низькою платоспроможністю населення, скороченням використання маргаринової продукції підприємствами інших галузей харчової промисловості (головним чином, кондитерської та молочної).

Використання потужностей при виробництві олії фасованої становило 31,8% (за 2019 рік – 9,1%) Недозавантаження потужностей по фасуванню олії сталося через відсутність сировини.

Використання потужностей при виробництві лушпиння та оболонки гранульованих становило 58,1% (за 2019 рік – 49,9%).

Надлишок лушпиння спалюють у котельні комбінату, отримана пара використовується для забезпечення технологічних процесів на виробництвах комбінату та для опалення приміщень. Теплової енергії в звітному періоді виробили 129 418 Гкал.

Виробництво основних видів продукції

Види продукції	Одиниці виміру	Фактично вироблено		
		За звітний 2020 рік		За попередній 2019 рік
		всього	у тому числі з давальницької сировини *	
Олія рослинна нерафінована	тонн	266 980	220 078	283 923
в т. ч. соняшникова	тонн	240 422	199 629	237 324
ріпакова	тонн	18 052	12 665	29 190
соєва	тонн	8 506	7 784	17 409
Шрот тостований	тонн	253 281	209 317	299 437
в т. ч. соняшниковий	тонн	197 100	163 435	195 044
<i>з нього соняшниковий тостований гранульований</i>	<i>тонн</i>	<i>197 100</i>	<i>163 435</i>	<i>195 044</i>
ріпаковий	тонн	25 547	17 879	39 138
<i>з нього ріпаковий тостований гранульований</i>	<i>тонн</i>	<i>5 558</i>	<i>5 558</i>	<i>689</i>
соєвий	тонн	30 634	28 003	65 255
<i>з нього соєвий тостований гранульований</i>	<i>тонн</i>	<i>30 634</i>	<i>28 003</i>	<i>65 255</i>
Лушпиння соняш.гранульоване	тонн	44 532	44 532	38 650
Оболонка соєва гранульована	тонн	968	968	1 904
Олія соняшникова раф.dez.	тонн	11 679	11 115	8 455
Олія тропічна раф.dez.	тонн	107	107	329
Маргпродукція всього	тонн	4637	4637	11 790
Саломас	тонн	5491	5491	13 957
Фасована олія	тонн	7 965	7 951	1 995
Фосфатидний концентрат	тонн	149	0	10

Розглянемо фінансові результати роботи підприємства за 2020 рік.

Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький ОЖК» складена згідно з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що затверджуються Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB), Тлумачень Комітету з тлумачень Міжнародної фінансової звітності (КТМФЗ) та базується на принципах бухгалтерського обліку зазначених в Обліковій політиці Товариства відповідно до МСФЗ та Міжнародних

стандартів бухгалтерського обліку (МСБО):

- послідовності (або принцип постійності) (Consistency) з застосуванням єдиних обраних методів ведення обліку;
- безперервності (Continuity or Going Concern) діяльності Товариства;
- двосторонньої тотожності (або двосторонньості) (Dual-Aspect), де загальні обсяги вимог не повинні перебільшувати обсяги активів Товариства;

Баланс Товариства на кінець звітного року склав 3 917 226 тис. грн проти 4 065 656 тис. грн – на його початок.

Активи та пасиви Товариства зменшились в порівнянні з минулим звітним періодом на 148 430 тис. грн. або на 3,65%. Основними розділами Балансу за якими відбулись зміни протягом звітного року є поточні й довгострокові зобов'язання, Товариства, а саме:

- зменшення поточних зобов'язань на 158345 тис. грн. (15,6%) за рахунок погашення короткострокових кредитів банків, позик й відсотків за користування залучених коштів, зменшення зобов'язань ПрАТ «Вінницький ОЖК» з повернення отриманої поворотної фінансової допомоги;

- збільшення довгострокових зобов'язань на 110 071 тис. грн.(21,9%) за рахунок збільшення зобов'язань перед банком по кредитах;

Іншими чинниками зміни вартості активів та пасивів Товариства стало:

- зменшення вартості необоротних активів на 109 945 тис. грн. (3,04%) внаслідок зносу існуючих об'єктів та зменшення обсягу інвестиційної діяльності Товариства в звітному періоді;

- зменшення вартості оборотних активів на 38 485 тис грн. (8,67%) за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги й зменшення грошових коштів Товариства на рахунках в банку;

- зменшення власного капіталу на 100 156 тис. грн. (3,93%) за рахунок збільшення суми нерозподіленого убытку за результатами звітного період.

У складі необоротних активів на кінець 2020 року рахуються фінансові інвестиції у статутному капіталі Товариства з обмеженою відповідальністю «Вектор-М» у розмірі 13 тис. грн., що становить 100 відсотків статутного

капіталу ТОВ «Вектор-М», придбання дочірнього підприємства відбулося 14.07.2020 року. Та на зборах учасників ТОВ «Вектор-М» 28.07.2020 р. було прийняте рішення №01-28/07-20 про припинення шляхом приєднання до ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Таблиця 2.7

Основні економічні показники діяльності підприємства за 2019-2020 рр.

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	2019	2020	Відхилення	
					абсол.	відн.
1	Виготовлено продукції	тонн	660 450	595 789	-64 661	-10%
2	Чистий дохід від реалізації продукції(товарів,робіт,послуг)	тис. грн.	1 762	1 915	153	9%
			329	837	508	
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1 690	1 722	31 588	2%
			515	103		
4	Отримано валового прибутку на 1 т виготовленої продукції	грн.	109	325	216	198%
5	Інші операційні доходи	тис. грн.	50 429	66 122	15 693	31%
6	Адміністративні витрати	тис. грн.	45 107	41 308	-3 799	-8%
7	Витрати на збут	тис. грн.	79 808	92 894	13 086	16%
8	Інші операційні витрати	тис. грн.	116 938	106 082	-10 856	-9%
9	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	0	19 572	19 572	100%
	Убуток від операційної діяльності	тис. грн.	119 610	0	-119 610	-100%
10	Інші фінансові доходи	тис. грн.	119 914	75 995	-43 919	-37%
11	Фінансові витрати	тис. грн.	89 738	209 292	119 554	133%
12	Дохід з податку на прибуток	тис. грн.	10 781	13 569	2 788	26%
13	Чистий збиток	тис. грн.	78 653	100 156	21 503	27%

За результатами діяльності Товариства за рік, що закінчився 31.12.2020 р., фінансовий результат до оподаткування склав 113 725 тис. грн. убутку що на 24 291 тис. грн. більший ніж за аналогічний період попереднього року. При цьому, валовий прибуток від провадження основної діяльності Товариства в 2020 році склав 193 734 тис. грн. проти 71 814 тис. грн.

попереднього року.

Разом з тим, в 2020 році інші фінансові доходи Товариства зменшилися на 43 919 тис. грн., в той час як фінансові витрати зросли в порівнянні з минулим роком на 119 554 тис. грн.

Таке відхилення зумовлене нарахуванням курсових різниць та наявністю у Товариства фінансових зобов'язань по утриманню кредитів та позик в іноземній валюті, які перераховуються у валюту звітності із застосуванням офіційного курсу НБУ на дату здійснення операції та на дату балансу.

Близько 75% витрат Товариства в 2020 році займають матеріальні витрати. В свою чергу, вагома частка матеріальних витрат Товариства – це витрати на сировину та на енергоносії.

Поточна ліквідність підприємства:

Бажане співвідношення $A1+A2 > П1+П2$,

В нашому випадку: $A1+A2 < П1+П2$

Поточна ліквідність свідчить про неплатоспроможність підприємства на найближчий проміжок часу до моменту, що розглядається.

Перспективна ліквідність підприємства на кінець 2020 року:

Бажане співвідношення $A3 + A4 > П3 + П4$

$324\ 676 + 3\ 511\ 728 = 3\ 836\ 404 > 613\ 419 + 2\ 447\ 373 = 3\ 060\ 792$

Перспективна ліквідність є прогнозом платоспроможності підприємства на підставі порівняння майбутніх надходжень і платежів.

Результуючи огляд фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК», можемо визначити внутрішні та зовнішні ризики подальшої діяльності.

Далі перейдемо до опису зовнішніх чинників стратегічного плану (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

**Ризики, що мають критичний ступінь, та заходи щодо їх мінімізації
у ПрАТ «Вінницький ОЖК» на 2020 рік**

№ з/п	Ризик, що має критичний ступінь	Заходи щодо усунення або мінімізації ризику	Особа/відділ, відповідальні за виконання
1	Нестача сировини для виробництва	1. Заключення довгострокових договорів з фермерами. 2. Знаходження нових джерел сировини. 3. Адекватна цінова політика	Голова Правління, заступник Голови Правління, відділ матеріально-технічного постачання
2	Зменшення відвандаження готової продукції	1. Пошук нових замовників. 2. Ретельне вивчення вимог замовників. 3. Розроблення та впровадження нових рецептур, технологій та нових видів продукції за вимогами замовників	заступник Голови Правління з виробництва, заступник Голови Правління
3	Додаткові вимоги щодо безпечності продукції	Зміна (поліпшення) проведення процесів виробництва, випуск продукції у відповідності з вимогами. Актуалізація планів НАССР	заступник Голови Правління з виробництва, заступник Голови Правління з якості

Укладено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.9

**Зовнішні чинники, що впливають на стратегічний напрямок
ПрАТ «Вінницький ОЖК»**

№	Складові зовнішнього середовища підприємства	Чинники зовнішнього середовища
1	ПОЛІТИЧНІ 25%	<ul style="list-style-type: none"> - Національне та міжнародне законодавство; - Законодавство України щодо вимог до якості та безпечності продукції, інших аспектів діяльності підприємства; - Внутрішня та зовнішня політика держави, її зміни, тенденції, розвиток, методи управління зі сторони держави, приватизація; - Наявність лобістських груп у законодавчих органах, корупція; - Рівень політичної стабільності в суспільстві; - Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються виробництва та бізнесу.
2	ЕКОНОМІЧНІ 25%	<ul style="list-style-type: none"> - Загальна характеристика ситуації в економіці країни (піднесення, стабільність, спад, криза); - Міжнародний валютний фонд; - Потреба в послугах / виробництві; - Контрактні зобов'язання що стосуються бізнесу і виробництва; - Динаміка фінансового стану; - Податкова система України та її вплив на діяльність підприємства; - Зниження купівельної спроможності замовників послуг підприємства; - Витрати організації (закупівля, транспорт, інфраструктура (електроенергія, газ, вода), утримання будівель, інформаційні технології, засоби зв'язку;

№	Складові зовнішнього середовища підприємства	Чинники зовнішнього середовища
		<ul style="list-style-type: none"> - Платоспроможність партнерів; - Конкуренція.
5	ТЕХНОЛОГІЧНІ 15%	<ul style="list-style-type: none"> - Державна політика щодо розвитку технологій (наукові дослідження, розробки, інноваційна діяльність, розробка стандартів). - Нові відкриття і можливості їх використання у підприємстві. - Стан і тенденції розвитку інформаційних технологій. - Адаптація нових виробничих технологій. - Нові види сировини. - Інновації в менеджменті та маркетингу.
3	ПРАВОВІ 5%	<ul style="list-style-type: none"> - Закони, що регулюють діяльність підприємства і галузевого ринку.
6	ЕКОЛОГІЧНІ 5%	<ul style="list-style-type: none"> - Стан природних ресурсів країни; - Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства; - Толерантність суспільства до впливу підприємства на екологію регіону; - Рівень забруднення навколишнього середовища
7	ДЕМОГРАФІЧНІ 5%	<ul style="list-style-type: none"> - Чисельність населення держави (регіону). Вікова структура населення; - Чисельність працездатного населення країни (регіону)
8	КІБЕРБЕЗПЕКА ТА БЕЗПЕКА ПРОДУКЦІЇ 12%	<ul style="list-style-type: none"> - Шахрайство; - Комп'ютерне піратство, протидія порушенню авторських прав на ті чи інші продукти; - Збій за допомогою вірусів інформаційних систем; - Фальсифікація харчових продуктів.

Укладено автором за даними підприємства

Аналогічним чином розглянемо внутрішні чинники впливу на стабільність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

Внутрішні чинники, що впливають на стратегічний напрямок

ПрАТ «Вінницький ОЖК»

	Чинники внутрішнього середовища
1.	Ефективний розподіл обов'язків відповідно до організаційної структури, штатний розпис (наявність/відсутність вакантних посад); зміни.
2.	Загальний результат діяльності організації (з фінансовими результатами). Відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства.
3.	Оцінювання дієвості ІСУ.
4.	Людські ресурси. Компетентність кадрів, кваліфікація. Результати оцінювання якості роботи персоналу. Мотивація і стимулювання персоналу. Соціальний пакет. Плинність кадрів.
5.	Інфраструктура. Ступінь морального та фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства.
6.	Середовище для функціонування процесів. Стан матеріально-технічної бази і ступінь морального та фізичного зносу устаткування.

Чинники внутрішнього середовища	
7.	Виробництво. Здатність забезпечити діяльність.
8.	Безпечність виробництва, охорона праці. Умови праці.
9.	Результати оцінювання зацікавлених сторін.
10.	Інформаційні технології.
11.	Інноваційні технології.
12.	Продуктивність праці.
13.	Метрологічне забезпечення.
14.	Корпоративна культура. Психологічний клімат в колективі.

Укладено автором за даними підприємства

Таким чином, ми можемо визначити фінансово-економічний стан підприємства як цілком задовільний, але такий, що перебуває в залежності від внутрішньої та зовнішньої ринкової кон'юнктури.

2.3. Аналіз дієвості розвитку комунікативних компетенцій персоналу у ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Як ми з'ясували в результаті попереднього аналізу до числа першої п'ятірки вагомих чинників ризику для підприємства становлять соціальні: Цінності суспільства; Рівень культури замовників; Освітній рівень; Тенденції способу життя, якість життя. Моделі поведінки в суспільстві; Репутація підприємства в засобах масової інформації (ЗМІ), а також соціо-культурні важелі впливу: Людські ресурси; Компетентність кадрів, кваліфікація; Результати оцінювання якості роботи персоналу; Мотивація і стимулювання персоналу; Соціальний пакет; Плинність кадрів.

Розглянемо рівень освіти персоналу підприємства.

Таблиця 2.11

Якісний склад персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК» за рівнем освіти за 2019-2020 рр.

Рівень освіти	2019	2020	Зміни, %
Професійно-технічна	16,67	9,09	+45,5
Неповна вища	16,67	18,18	+9,0
Базова вища	37,5	40,91	+9,0
Повна вища	29,16	31,82	+8,2

Укладено автором

Так само проведемо аналіз вікової структури персоналу.

Таблиця 2.12

Якісний склад персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК» за віком

Вік	2019	2020	Зміни,%
Молодь до 28 років	33,3	36,4	+9,3
29-40 років	37,5	36,4	-2,9
41-50 років	12,05	9,6	-20,0
Понад 50 років	8,34	9,09	+8,9

Укладено автором

Наведені вище дані показують, що на підприємстві основну групу персоналу складає молодь віком до 28 років.

Тепер розглянемо персонал за стажем роботи.

Таблиця 2.13

Розподіл працівників ПрАТ «Вінницький ОЖК» за стажем роботи

Стаж роботи	2019	2020	Зміни, %
До року	20,84	11,6	-34,6
Від 1 до 3 років	25,0	26,15	+4,6
Від 3 до 5 років	29,6	32,82	+10,9
Від 5 до 10 років	25,0	27,27	+9,0

Укладено автором

З даної діаграми видно, що в ПрАТ «Вінницький ОЖК» працівники мають абсолютно різний стаж роботи: є як співробітники, прийняті на роботу менше року тому (20,84% у 2019 році та 11,59% у 2020), так і люди, що працюють до 10 років без зміни роботодавців.

У рамках розвитку персоналу без відриву від роботи, у 2020 році було запроваджено систему дистанційного навчання. Розглянемо рівень відвідуваності співробітниками такого сервісу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Відвідування співробітниками ПрАТ «Вінницький ОЖК» сервісу дистанційного навчання у 2020 році

Місяць	Кількість відвідувань
Січень	14
Квітень	19
Липень	20
Жовтень	22

Складено автором на основі звітності підприємства

У рамках напрямку діяльності підбору і розвитку персоналу відділ по роботі з персоналом в ПрАТ «Вінницький ОЖК» виконує такі функції:

- реалізація цільових програм «Робоча зміна», «Професійний старт» (оформлення документів на прийом працівників за програмами, контроль проходження та виконання програм),
- організація роботи з формування та підготовки кадрового резерву, координація роботи з підвищення кваліфікації і розвитку ділової кар'єри керівників і фахівців.

Крім навчання без відриву від робочого місця підприємство залучає персонал до курсів, тренінгів та програм за межами робочої зони.

Таблиця 2.15

**Динаміка залученості працівників ПрАТ «Вінницький ОЖК»
до тренінгів**

№ з/п	Категорія працівників	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
1	Працівники, що відвідали тренінги в т. ч.:	16	19	3	11,93
2	робітники	13	13	0	0
3	керівники	0	2	2	100
4	спеціалісти	1	1	0	0
5	службовці	1	1	0	0
6	інший персонал	1	2	0	50

Складено автором на основі звітності підприємства

Таким чином, чисельність працівників, що в 2020 році відвідали тренінги зросла майже на 12%.

Керівником підприємства було проведено опитування щодо задоволеності умовами роботи даної категорії робітників. Результати опитування представлено на рисунку 2.1.

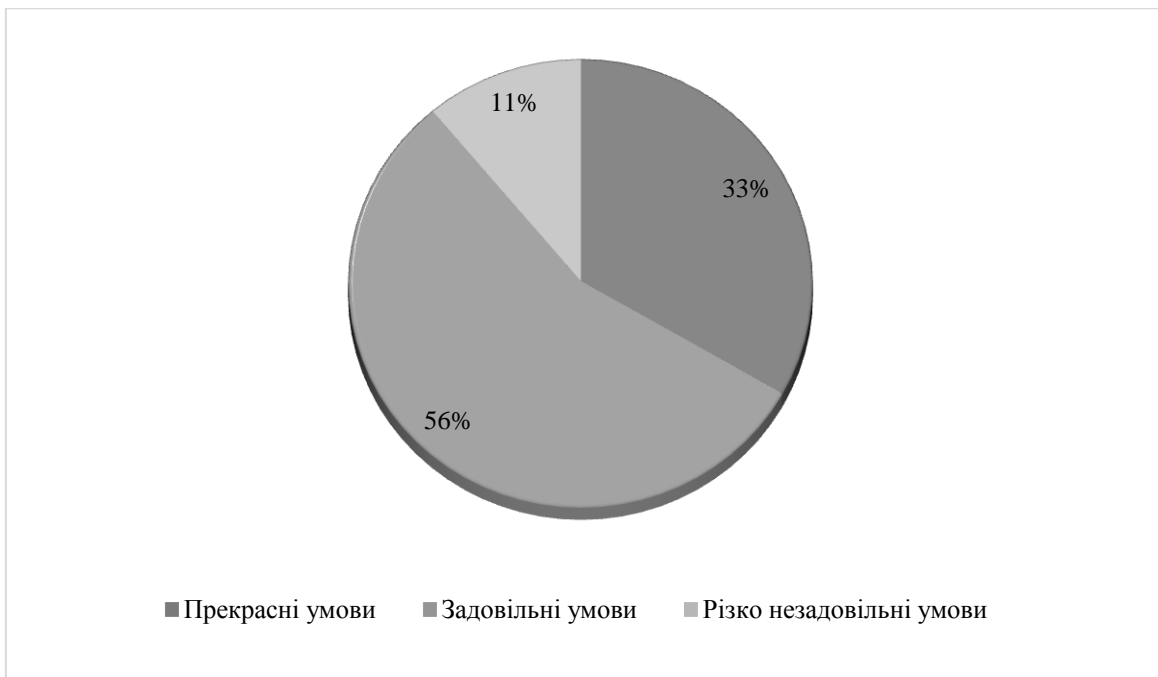


Рис. 2.7. Рівень задоволеності працівниками ПрАТ «Вінницький ОЖК» умовами праці

Складено на основі опитування працівників

Таким чином, ми бачимо, що можна пов'язати зацікавленість молоді у тому аби продовжувати свою кар'єру на підприємстві із наданням можливості отримувати додаткову кваліфікацію, набувати практичних та теоретичних знань, що підвищить їх рівень як спеціалістів.

За дослідженням експертів британської агенції Oxford Economics [21] криза, що була викликана пандемією COVID-19, надала переваги малому та середньому бізнесу порівняно із крупними компаніями. Малий бізнес легше подолав проблемні ситуації за рахунок більш гнучкої корпоративної культури.

Проте за дослідженням Oxford Economics найбільша проблема криється у недостатності підготовленого персоналу, розвиненості його професійних компетентностей, – це стає стримуючим фактором для ділової активності.

За даними дослідження лише 50% керівників приділяють увагу оцінці персоналу, ефективності їх праці, розвитку компетентностей та зниженню плинності кадрів.

Зазначено, що розвиток методик оцінювання компетенцій повинно стати відправною крапкою у розвитку цих компаній.

Таблиця 2.16

Відмінності оцінки персоналу від атестації

Показник	Оцінка	Атестація
Мета	Оцінюються не тільки професійні компетенції, а і особисті якості. Оцінка здійснюється для різних цілей компанії: формування кадрового резерву, навчання, планування кар'єрного розвитку, оцінка потенціалу та інш.	Виявити відповідність або невідповідність співробітника посаді, що він займає на поточний момент часу. Оцінка проводиться лише професійних компетенцій
Нормативна база	Локальні нормативні акти	Галузеві та державні нормативні акти
Результат	За результатами оцінки співробітника не можуть підвищити чи зняти з посади, депрем'ювати чи звільнити	Співробітника може бути знято з посади, звільнено або переведено на нижчий або вищий рівень

Метою для проведення оцінки слугують: формування кадрового резерву та планування навчання, мотивація працівників та розширення або скорочення штату.

Для означених цілей існують спеціальні моделі оцінки: лідерська, управлінська, інформаційна, мотиваційна, когнітивна, комунікативна тощо.

Таблиця 2.17

Плинність кадрів за категоріями у ПрАТ «Вінницький ОЖК», %

Категорія персоналу	2019	2020	Зміни
Керівники	2	1	-50
Керівники середньої ланки	-	-	-
Спеціалісти	4	3	-75
Молодші спеціалісти	7	12	71
Робітники	18	14	-78

Укладено автором за даними підприємства

У процесі аналізу звітності підприємства було виявлено, що найбільший рівень плинності наявний в категорії персоналу молодші спеціалісти з вищою освітою, які працюють в комерційному відділі.

Тепер виконаємо оцінку рівня ділової компетентності працівників комерційного відділу за категоріями. Для цього було використано методичку

оцінки ключових компетенцій управлінського персоналу .

Таблиця 2.18

**Оцінка рівня ділової компетентності працівників комерційного відділу
ПрАТ «Вінницький ОЖК» (бали)**

Компетенція (0-3)			Можливості (0-3)		
Показники	Здатність, уміння реагувати	Оцінка	Тип реагування	Діапазон реакції	Оцінка
Планування дій	Здатність вирішувати проблеми обґрунтовано, послідовно, оригінально, підготовлювати рішення	2	Методи вирішення проблем	Дослідний, проб та помилок	1
				Альтернативний	-
				Творче піднесення	-
Організаторська діяльність	Здатність організувати роботу, реалізувати рішення в одній або кількох ланках (масштабно)	2	Масштаб вирішення проблеми	Послідовна та поступова реалізація	1
				Послідовно-паралельна реалізація	-
				Паралельна масштабна реалізація	-
Аналітична діяльність	Здатність вести пошук інформації, аналізувати її цінність, вибірковість та інтуїція	1	Способи отримання інформації	Збір фактичних даних	1
				Екстраполяція	-
				Прогнозування	-
Застосування технічних засобів	Уміння здійснювати комп'ютерний пошук та обробку інформації (вміння користуватися ПК, знання бази даних, програмування, моделювання)	1	Методи обробки інформації	Обробка більшої частини інформації вручну	1
				Використання стандартних програм	-
				Побудова системи підтримки рішень	-
Разом		6	Разом		4

Укладено за джерелом [22]

Як ми бачимо, в управлінні використовуються лише прості, дещо примітивні способи, які відповідають раннім стадіям ринкового розвитку. Управління процесами та персоналом ґрунтується майже виключно на багатому досвіді, який набутий у попередні роки роботи.

Найбільш складну частину оцінки: визначення інтелектуального потенціалу було здійснено із залученням експертів на підставі проведеного інтерв'ю, яке включає в себе оцінку шести основних характеристик:

- 1) сприйняття нових ідей;
- 2) готовність критикувати;
- 3) бачення перспективи;
- 4) рівень інтелекту;
- 5) цілеспрямованість та наміри;
- 6) управлінське мислення.

Теоретичні оцінки інтелектуального потенціалу можуть бути у межах 0-100 %.

Таблиця 2.19

Оцінка інтелектуального рівня менеджерських кадрів (бали)

Оцінка (0-3)	сприйняття нових ідей	готовність критикувати	бачення перспективи	рівень інтелекту	цілеспрямованість та наміри	управлінське мислення
Вищий менеджмент						
Внутрішня	1	3	2	2	1	2
Експертна	1	2	2	2	1	2
Середня	1	2,5	2	2	1	2
Сукупна	10,5					
Середня ланка						
Внутрішня	1	2	2	2	1	1
Експертна	1	3	2	1	1	1
Середня	1	2,5	2	1,5	1	1
Сукупна	9					
Оперативний менеджмент						
Внутрішня	1	1	1	2	2	2
Експертна	2	2	0	1	1	0
Середня	1,5	1,5	0,5	1,5	1,5	1
Сукупна	7,5					
СУКУПНА	1,2	2,2	1,5	1,7	1,2	1,3
Середня	1,5					

Складено за результатами інтерв'ю та залученням експертів

Аналіз результатів таблиці дозволяє звернути увагу на наступне:

- низькі параметри сприйняття нових ідей, наявності прагнень та управлінського мислення особливо у середній ланці управління;
- бажає кращого перспективність мислення та розвиненість інтелекту, відсутнє широке бачення економічних, соціальних та політичних проблем, часто присутня апатія до суспільного життя та спроб розвитку;
- дещо вразила позиція «готовність критикувати». Цей показник нами ідентифіковано як «невдоволеність» без конкретних ознак.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Вінницький ОЖК» є ринково стабільним і займає одне із провідних місць в галузі.

Проте останнім часом ми бачимо зниження прибутковості, що пов'язується із змінами ринкової кон'юнктури.

Слід зауважити, що підприємство проводить досить стриману кадрову політику і схильне до застосування жорстких обмежень витрат та економії, що виправдовується складним економічним періодом.

Така політика негативно віддзеркалюється на кадровій політиці і, як наслідок впливає на підвищення плинності кадрів в категорії молодший персонал на персонал віком до 28 років. У якості привабливого стимулу слід вважати допомогу у розвитку кар'єри, кваліфікаційного та компетентнісного рівня у цій та інших групах.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК»

3.1. Управлінське рішення щодо розвитку комунікативних компетенцій персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Сучасний менеджмент – це на 80% технологія, а ефективність управління залежить від того, на скільки спеціалісти здатні її засвоїти та навчитися використовувати

Технологія менеджменту передбачає певну комбінацію прийомів, методів та засобів, як формального так і неформального характеру, які направлені на логічне дезагрегування системи управління на структурні одиниці, які здійснюються в певній послідовності, метою досягнення поставленої цілі. В частині управлінських рішень в технології менеджменту можна виділити наступні вимоги, а саме: вибір, розробка та імплементація управлінського рішення має бути локалізовано на тому рівні ієрархічної структури, де сконцентрована необхідна інформація для вдалого вирішення управлінської задачі.

Як було вже встановлено, вирішальну роль в технології менеджменту управлінських рішень відіграє людський фактор та здатність їх до здійснення комунікації

Свою специфіку та особливість мають комунікаційні процеси в сфері менеджменту. Так, на думку О. Бабчинської, комунікації у менеджменті визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем [23]. Було зазначено, що розглядаючи комунікаційний обмін інформацією на підприємстві, в основному мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування тощо, але при цьому також необхідно враховувати, що комунікації передбачають формування різних форм зв'язків

Характеристика місця та ролі менеджменту в процесі прийняття рішень [26]

Управлінські рішення	Інформаційний цикл управління		Операційний цикл управління		Стратегічний цикл управління	
	Менеджери середнього рівня (профільні спеціалісти)	Операційні менеджери (виконавці)	Топ-менеджери	Менеджери середнього рівня	Топ-менеджери	Менеджери середнього рівня
Міжособистісні ролі: - провідник - лідер - зв'язківець	+		+	+	+	+
Інформаційні ролі: - спостерігач - поширювач - речник	+	+	+	+	+	+
Ролі в ухваленні рішень: - підприємець - приборкувач клопотів - розподільувач ресурсів - перемовник	+	+	+	+	+	+

Технологію менеджменту в частині прийняття управлінських рішень можна визначити, як комплекс визначених операцій та процедур, які покладені на групу спеціалістів різного профілю, які мають виконуватися в певному порядку з дотриманням певної методики (набір методів, підходів та технічних засобів) в межах встановлених часових інтервалів. Для досягнення найкращого ефекту, менеджери всіх рівнів та циклів повинні мати доступну комунікаційну мережу. Отже, ефективність прийняття управлінських рішень в технології менеджменту буде залежати від вдалого комбінування аналітичних, технічних методів та інтуїції усіх задіяних в даному процесі.

Для використання можливостей менеджменту направлено на розвиток комунікативних компетентостей персоналу, особливо групи менеджменту середньої ланки, що займаються комерційною діяльністю ПрАТ «Вінницький

ОЖК» пропонується створення корпоративного навчального центру. Зовнішня комунікація створює імідж ПрАТ «Вінницький ОЖК» як ідеального робочого місця за допомогою інструментів PR, поширення інформації в середовищі інтернет і пресі. У переважній більшості випадків саме здатність працівників ПрАТ «Вінницький ОЖК» репрезентувати себе, своє підприємство у бізнес-середовищі, перед партнерами, клієнтами, в ЗМІ та на ділових зустрічах потребує розвитку спеціальних навичок та вмій.

У системі комунікативної підготовки керівника окреслилися такі головні напрями:

- актуалізація соціально-психологічного, передусім комунікативного, потенціалу учасників взаємодії;
- розуміння особистості керівника як партнера, учасника спільної діяльності й спілкування; актуалізація його соціально-психологічної компетентності;
- формування індивідуального й групового стилю взаємодії.

Комунікативна компетентність передбачає наявність знань із соціальної психології, вміння їх використовувати, враховувати в конкретній діяльності.

Високоєфективним щодо засвоєння та розвитку комунікативних знань і навичок є групове навчання, яке розкриває широкий простір для реалізації таких групових феноменів, як згуртованість, сумісність, спрацьованість, надійність. При цьому схильність учасників взаємодії до навчання вважають інтегральним показником результату групової діяльності та взаємодії. Формування в процесі групового навчання механізмів координації спільних дій передбачає два рівні регуляції:

- набутий досвід групової дії (вміння та навички кожного учасника);
- внутрігруповий досвід, втіленням якого є структури функціональної організації спільної діяльності та внутрігрупової комунікації.

Загалом, комунікативна підготовка персоналу організації сприяє налагодженню морально-психологічного клімату, ділових відносин, інтеграції зусиль на досягнення загальної мети.

Ефективнішому розвиненню цих навичок та вмінь сприяє тренінг. Адже саме через тренінгові технології працівник може навчитися моделювати ситуацію, власну поведінку й розвинути необхідні вміння та навички, які б сприяли формуванню і розвитку комунікативної компетентності працівників

Головною особливістю соціально-психологічного тренінгу є те, що учасник здобуває в результаті навчання не «голе» теоретичне знання у формі рекомендацій і порад, а новий практичний людський досвід. Це досягається завдяки тому, що тренінг, будучи, по суті, тільки моделлю, імітацією життя, сприймається суб'єктивно, надає суб'єктові уявлення про себе й свою компетентність у галузі спілкування. Кілька днів тренінгу дорівнюють двом, а то й більше рокам життя [27].

Тренінгові технології – це один із сучасних підходів до розвитку й удосконалення комунікативної компетентності дорослих людей, де навчання розглядається як саморозвиток та самовдосконалення на основі власних дій. Мета тренінгу – навчитися бути компетентним у спілкуванні, а саме – досягати власну мету, переконувати, відмовлятися, не допускати маніпуляції собою, вислухати співрозмовника, бути правильно зрозумілим іншими. Важливим прийомом уміння вступати в психологічний контакт є знайомство та представлення один одного. Це обов'язкові складові тренінгу.

У соціально-психологічному тренінгові нікому не дається ніяких порад, особа стає компетентною в колі спілкування завдяки інтеграції на вищому рівні. Під час проведення соціально-психологічних тренінгів використовуються різні методи роботи, зокрема, різновиди лекцій – лекція-бесіда (діалог), лекція-дискусія, проблемна лекція, лекція-аналіз конкретної ситуації, лекція-консультація. Ці різновиди збагачують класичну лекцію і активізують діяльність слухачів. Широко застосовуються також ігри, які сприяють сукупному розвитку здібностей і вмінь людини (аналітичних, рефлексивних, умінь застосовувати на практиці набуті знання тощо). Комунікативну компетентність необхідно розглядати як систему внутрішніх засобів регуляції комунікативних дій.

Ми розглянули пропозиції щодо проведення разових та постійних тренінгів на ринку. У результаті вдалося виокремити найбільш привабливі з точки зору розвитку комунікативних компетентностей менеджерів середньої ланки комерційного відділу ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Таблиця 3.2

Тренінги з розвитку комунікаційних компетентностей персоналу

Напрямок професійного тренінгу	Завдання	Вартість, грн.
Тренінг «Співбесіда» https://allref.com.ua/uk/skachaty/Trening_%C2%ABKomunikativni_navichki%C2%BB	Уміння здійснювати ефективне спілкування з урахуванням особистісних особливостей та емоційних станів	28000
Соціально-психологічний тренінг https://core.ac.uk/download/pdf/197368809.pdf	Активізація обговорення; підвищення розуміння, зокрема краще розуміння себе – що саме хотів сказати; поглиблення бесіди (завдяки парафразам виникає нова інформація, нові аспекти); узагальнення різноманітних моментів бесіди; вирішення протиріччя, пояснення й уточнення фактів – виникнення впевненості, що інформацію зрозуміли правильно.	42000
Тренінг «Коригувальна поведінка» https://osnova.com.ua/trening-iz-formuvannya-komunikativnih-umin-i-navichok-zanyattya-iz-vpravami-ta-tehnikami/	Ігрові ефективні вправи: «У театральному фойє», «Чарівне слово», «Корабель зазнав аварії», які розвивають комунікативну компетентність	20000
Теорія та практика професійної підготовки менеджерів https://zhyvoedelo.com/ua/learning/training-for-leaders	Бесіда (діалог), лекція-дискусія, проблемна лекція, лекція-аналіз конкретної ситуації, лекція-консультація	20000
Тренінг «Нарада» http://www.nancybanksstudio.com/page5.html	Форми організованого, цілеспрямованого спілкування (взаємодії) керівника з колективом; обміні інформацією, виявленні думок, аналізуванні важких (проблемних) ситуацій, прийнятті необхідних рішень; етапи проведення наради	20000
Тренінг «Ділові переговори» https://wkrolik.com.ua/trening-ro-komunikaci%D1%97/	Планування переговорного процесу, підготовка документів, планування графіку зустрічі, вивчення переговорної сторони партнера; вивчення методів переговорного процесу; аналіз переговорів	74000
Тренінг «Формування командної взаємодії» https://naurok.com.ua/komunikativni-igri-90553.html	Ділові ігри. Структурувати в учасників розуміння функцій менеджменту для посилення себе як управлінця	28000

Укладено автором

Користуючись даними попередньої таблиці ми можемо скласти бюджет майбутнього заходу з розвитку комунікативних компетенцій менеджерів середньої ланки відділу комерційної діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Таблиця 3.3

**Бюджет розвитку комунікативних компетенцій менеджерів
ПрАТ «Вінницький ОЖК»**

Напрямок тренінгу	Кількість осіб	Сумарна вартість
Соціально-психологічний тренінг (груповий)	6	42000
Тренінг «Ділові переговори» (індивідуальний)	3	216000
Тренінг «Формування командної взаємодії» (груповий)	8	28000
Тренінг «Нарада» (індивідуальний)	2	40000
Всього		326000

Розраховано автором

Наступним етапом впровадження заходу має стати розрахунок економічних ефектів від його реалізації на підприємстві.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження рекомендованого заходу у ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Для того аби визначити кошторис майбутнього заходу з розвитку комунікаційних компетенцій менеджерів середньої ланки комерційного відділу ПрАТ «Вінницький ОЖК» перш за все встановимо експертним шляхом очікувані обсяги грошових надходжень в прогнозованому році.

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдемо за методом експертних оцінок (з урахуванням виручки від існуючих фірмових кіосків), використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділів підприємства. Експерти вважають, що такий стрибок у зростанні прибутку як у 2018 році навряд чи буде повторено, тим більше, що наслідки 2019, 2020 років були невтішними для підприємства, тож очікування росту прибутку у 2021 році більш стримані. З урахуванням цього за базу розрахунків та складання прогнозу візьмемо данні 2018 року, як позитивного у економічному та політичному сенсі.

Результати опитування експертів наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	40500	34500	36550	35000	38500	37700	37200

Джерело: експертні оцінки

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = 25995 / 7 = 37130,57 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Для цього скористаємося даними таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	40500	34500	36550	35000	38500	37700	37200	259950
$O_{\text{сер}}$	37130,57							-
Відхи-лення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	336,43	263,57	-58,57	213,57	136,43	56,43	6,43	-
ΔO^2	113184,2	69469,9	3430,6	45612,8	18612,8	3184,2	41,3	253535,7

Розраховано автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = \frac{a}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

За відповідними формулами проведемо розрахунки:

$$a = \sqrt{\frac{253535,7}{7}} = 190,31$$

$$W = (190,31 / 3713,57) * 100\% = 5,12\%$$

Отримали значення коефіцієнта варіації 5,12%. Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 37130,51 тис. грн. як середнє значення ряду, де песимістичне (найменше) значення (П) – 34500, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 40500.

Отже, ОП = 37130,51 тис. грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$37\ 130 / 1\ 545\ 030 * 100\% = 2,4\%.$$

де 1545030 тис. грн.– базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$1\ 545\ 030 + 37\ 130 = 1\ 582\ 160 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 1427328 тис. грн.

Приріст витрат на виробництво також зросте на 2,4%.

$$1\ 427\ 328 * 2,4\% = 34\ 255,87 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати виробництва складуть

$$34\,255,87 + 1\,427\,328 = 1\,461\,583,87 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 37\,130 - 34\,255,87 = 2\,874,13 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо приріст чистого прибутку. У проектному році приріст чистого прибутку буде дорівнювати:

$$262,07 - 2874,87 * 0,18 = 517,34 \text{ тис. грн.,}$$

де 18 – ставка податку на прибуток, %.

Як ми раніше визначили на розвиток комунікаційних компетентностей персоналу комерційного відділу може бути спрямовано 326 тис. грн.

Проте, нас цікавить термін окупності витрат на захід.

$$326 / 517,34 = 0,58 \text{ р.}$$

Наведемо очікувані результати від здійснення виставкової діяльності в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від розвитку комунікаційних компетентностей персоналу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Показники	Одиниці виміру	Проектне значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	37130
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	34255,87
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	2874,13
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	517,34
Термін окупності, рік		0,58

Розраховано автором

Таким чином, ми можемо бачити, що розвиток комунікаційних компетентностей персоналу є ефективним і принесе прибуток підприємству.

Висновок до розділу 3

Таким чином, ми бачимо, що можна пов'язати зацікавленість у тому аби продовжувати свою кар'єру на підприємстві із наданням можливості

отримувати додаткову кваліфікацію, надувати практичних та теоретичних знань, що підвищить їх рівень як спеціалістів.

Високий рівень професійно-комунікативної компетентності є однією з провідних якостей менеджменту комерційного відділу, особливо це важливо для працівників середньої ланки управління, що зумовлюють їхню конкурентоздатність та професійну успішність.

Запропонований захід з розвитку комунікативних компетенцій в комерційному відділі ПрАТ «Вінницький ОЖК» при вартості 326 тис. грн. за рахунок покращення діяльності співробітників спроможний принести підприємству зиск від реалізації продукції 37130 тис. грн. та окупитися за 0,58 року.

ВИСНОВКИ

Ділова комунікація – це процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію й оптимізацію того або іншого різновиду предметної діяльності: виробничої, наукової, педагогічної тощо.

Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі та з приводу певного різновиду діяльності. Головними завданнями ділової комунікації є продуктивне співробітництво, прагнення до зближення цілей, поліпшення партнерських відносин тощо.

Різновидом ділового спілкування є управлінське спілкування. Останнє спрямоване на зміну поведінки партнера зі спілкування й, зазвичай, здійснюється між співрозмовниками, що займають соціальні позиції співпідпорядкованості або відносної залежності на підставі професійних і соціальних ролей, які вони виконують.

Для досягнення високої ефективності комунікації важливо міжособистісне сприйняття, тобто цілісне відбиття зовнішнього вигляду й поведінки іншої людини, її розуміння й оцінка.

Успіх комунікації проявляється також у досягненні й збереженні контакту з партнером із метою стабілізації міжособистісних взаємин, їхньої узгодженості й взаємної пристосованості. У цьому разі успішний підсумок розуміється не стільки як певний кінцевий результат, а скоріше як процес, в який обидва партнери мають зробити рівний внесок. Отже, успіх комунікації є інтегральною характеристикою комунікативної поведінки людини

Комунікації в організації – це інформаційні взаємодії, в які люди вступають у процесі виконання своїх функціональних обов'язків, або посадових інструкцій, це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Організаційні комунікації, метою яких є обмін інформацією – одна із найскладніших проблем в організаціях. Здійснення комунікацій в організації викликає виконання й реалізацію інформативної, мотиваційної, контрольної й експресивної

функцій комунікації, жодна з яких не має пріоритету над іншою. Комунікації відбивають не тільки процес передавання й одержання інформації, але також її сприйняття, розуміння й засвоєння. Неефективні комунікації часто стають головною перешкодою на шляху успішної діяльності туристського підприємства, адже якщо люди не можуть ефективно обмінюватися інформацією, вони не зможуть працювати разом і досягати загальних цілей.

Головними способами колективного обміну інформацією є збори й наради.

З огляду на зазначене нами було обрано захід із розвитку комунікаційних компетентностей менеджерів середньої ланки, що працюють в комерційному відділі підприємства.

Формою розвитку комунікаційних компетентностей було обрано цільові тренінги. На означений захід складено бюджет, що дорівнює 326 тис. грн.

Розрахунок ефектів для підприємства за використанням експертної процедури становить 37130,56 грн., а термін окупності складає 0,58 року. Отже, ми вправі зробити висновок, що запропонований захід із розвитку комунікаційних компетентностей у ПрАТ «Вінницький ОЖК» є ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А. Комунікативна компетентність менеджера. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук. практ. конф. (19 травня 2016 р.) Луцьк, 2016. Т 33. С. 378.
2. Галло Кармин. Десять простых секретов лучших мастеров деловой коммуникации. Калидос Паблшинг, 2007.
3. Денисюк С. Г. Комунікологія: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 216 с.
4. Кеннеди Г. Переговоры: полный курс. Одеса, 2011. 176 с.
5. Майкл Т. Мак Галли Основы эффективных продаж. Мастерство личных продаж для предпринимателей, продавцов и людей некоммерческой сферы деятельности. Киев: «София» Ltd, 1997. 124 с.
6. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_66_73.pdf.
7. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2010. 188 с.
8. Чернявская Т. П. Коммуникация в бизнесе: психологическая теория и практика: учеб.-метод. пособие. Одесса: Одесск. национ. ун-т им. И. И. Мечникова, 2013. 116 с.
9. Шпак Н. О. Основы коммуникационного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Львівська політехніка, 2011. 174 с.
10. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: уч.-метод. пособие. Киев: МАУП, 2011. 124 с.
11. Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти: матеріали методологічного семінару / За заг. ред. Т. М. Хлебнікової. Харків, 2020. 75 с.
12. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент:

конспект лекцій. Харків, 2019. 69 с.

13. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. Полтава, 2018. 208 с.

14. Писаревський І. М. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі): підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 175 с.

15. Жарков Є. Відкрий своє призначення. Харків. Инкос. 2021. 228 с.

16. Державний комітет статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

17. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2004. 429 с.

18. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

19. Віоля. URL: <http://www.vioil.com/>.

20. Березянюк Т. В. Євроінтеграційні виклики адаптації підприємств оліє-жирової галузі: монографія. К. : Вид-во «Кондор», 2014. 432 с.

21. Oxford Economics. URL: <https://blog.oxfordeconomics.com/content/author/tatiana-orlova>.

22. Оцінювання персоналу: Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

23. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>.

24. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/50.pdf.

25. Технологии управления (Менеджмент: лекции, статьи, литература). URL: http://infomanagement.ru/lekcija/Tehnologia_upravleniya.

26. Єжижанська Т. С. Основні підходи до вивчення комунікації. *Наукові записки* [Національного університету «Острозька академія»]. Сер.: Культура і соціальні комунікації. 2010. Вип. 2. С. 28-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk_2010_2_6.

27. Методико-практичні рекомендації по організації та проведення

тренінгу «Комунікація – Стрес – Безпека» / Лефтеров В.А., Литвинова Г.А., Ковальчишина Н.І., Кошкін І.А.; під ред. В.Н. Безчасного. Донецьк: НІ та РВВ ДЮІ МВС України, 2014. 72 с.

28. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики / під ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2019. С. 86-93.

29. Платформа по кар'єрному розвитку. URL: <https://changellenge.com>.

30. Шило Л. А. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного 100 транспорту імені академіка В. Лазаряна*. Проблеми економіки транспорту. 2017. Вип. 14. С. 97-102.

31. Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2 (1). С. 62-73.

32. Церковна А. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16, вип. 3. С. 222-237.

33. Ушенко Н. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 105-109.

34. Столярук Х. С. Професійний стандарт фахівця з управління персоналом: проблеми розробки та використання. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 312-322.

35. Павлов В. І., Кушнірук О. Ю. Коучінг та наставництво у підприємницькій діяльності України URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276-280_Vis_-727_Menegment.pdf.

36. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28, № 9. С. 57-60.

37. Климчук А. О. Аналіз методик оцінки персоналу підприємств.

Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 17 (2). С. 80-82.

38. Захарченко Р. М. Використання сучасних засобів для підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 1. С. 143-148.

39. Вакуленко Ю. В. Формування висококваліфікованого персоналу як засіб підвищення ефективності використання матеріально-технічного забезпечення. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 298-302.

40. Аверіхіна Т. В. Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 12. С. 27-30.

41. Бойчук О.Ю. Методика формування професійної комунікаційної компетентності: традиції і новаторство. URL: <https://naurok.com.ua/metodika-formuvannya-profesiyno-komunikativno-kompetentnosti-239144.html>.

42. Кривич Н.Ф. Комунікативний підхід як парадигма підготовки майбутнього фахівця. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/24644/Kryvych.pdf;jsessionid=602F6B26622F9031F4BE2FED7C921472?sequence=1>.

43. Рурик Г.Л. Проблема формування професійних комунікативних компетентностей. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v7/i31/29.pdf>.

44. Нарушевич-Васильєва О. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців харчової галузі. URL: http://www.confcontact.com/20102911/2_narush.htm.

45. Усімбаєва Н. В. Розвиток професійної компетентності – шлях до підготовки висококваліфікованих фахівців. *Рідна школа*. 2019. № 9. С. 17-54.

46. Трегуб С. Є. Щодо формування комунікативної компетенції майбутнього фахівця. Збірник наукових праць за результатами конференції «Модернізація загальної та професійної освіти в умовах глобального світу» 2013. № 4. С. 266-268.

47. Рибінська Ю. А. Етапи формування професійної комунікативної

компетентності. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2013. № 2. С. 13-19.

48. Приходько В. М. Методи формування комунікативної компетенції фахівців. *Проблеми безперервної освіти*. 2014. № 4. С. 142-146.

49. Зотова-Садило О. Ю. До проблеми формування професійного ділового спілкування майбутніх фахівців у вищих навчальних закладах. 2017. № 68. С. 197-205.

50. Альохіна Н. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців. *Наукові записки*. Серія: Культура і соціальні комунікації. 2022. № 3. С. 23-31.

ДОДАТКИ

Додаток А

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

Середня кількість працівників: 803

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

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21	10
первісна вартість	1001	57	71
накопичена амортизація	1002	(36)	(51)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 605	12 358
Основні засоби	1010	3 556 943	3 447 243
первісна вартість	1011	4 099 385	4 150 480
знос	1012	(542 442)	(703 237)
Інвестиційна нерухомість	1015	52 104	52 104
первісна вартість	1016	52 104	52 104
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	13
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом І	1095	3 621 673	3 511 728
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	198 350	241 887
Виробничі запаси	1101	114 460	70 252
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	81 660	134 410
Товари	1104	2 230	37 225
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	58 260	29 279
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	11 286	25 302
з бюджетом	1135	23 417	44 228
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	45
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	109 152	55 601
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43 393	7 315
Готівка	1166	16	14
Рахунки в банках	1167	43 377	7 301
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	125	1 886
Усього за розділом ІІ	1195	443 983	405 498
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
	1300	4 065 656	3 917 226

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	78 099
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 730 292	2 730 292
Додатковий капітал	1410	1	1
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	432	432
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	0
Неоплачений капітал	1425	(261 295)	(361 451)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	2 547 529	2 447 373
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	498 567	481 598
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	4 781	131 821
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	503 348	613 419
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	130 507	37 149
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	59 950	36 701
розрахунками з бюджетом	1620	4 906	1 578
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 184	0
розрахунками зі страхування	1625	1 330	324
розрахунками з оплати праці	1630	5 496	4 352
одержаними авансами	1635	129 055	532 954
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	683 535	243 376
Усього за розділом III	1695	1 014 779	856 434
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	4 065 656	3 917 226

Підприємство

Приватне акціонерне товариство
"Вінницький олійножировий комбінат"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2021
00373758

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

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 915 837	1 762 329
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 722 103)	(1 690 515)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	193 734	71 814
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	66 122	50 429
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(41 308)	(45 107)
Витрати на збут	2150	(92 894)	(79 808)
Інші операційні витрати	2180	(106 082)	(116 938)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19 572	0
збиток	2195	(0)	(119 610)

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