

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: «Актуалізація системи мотивації персоналу на підприємстві» _____

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Нурієв Емін Чингіз огли

_____ (підпис)

Керівник Шеремет Олег Олексійович

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____

(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

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Нурієва Еміна Чингіз огли

1. Тема роботи «Актуалізація системи мотивації персоналу на підприємстві»
керівник роботи Шеремет Олег Олексійович, д.е.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 Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Вінницький ОЖК».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства.
Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК».
Розділ 3. Удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 6 рисунках та 19 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	

Здобувач

_____ (підпис)

Е. Ч. Нурієв
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О. О. Шеремет
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто та узагальнено існуючі теоретико-методичні підходи до актуалізації системи мотивації персоналу на підприємстві.

У розділі 1 досліджено теоретико-методичні основи ефективної системи мотивації персоналу, особливості матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, інструменти оцінки та вдосконалення мотивації на підприємстві.

У розділі 2 розглянуто систему організації виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»; виконано аналіз результатів господарської діяльності, кадрової політики та системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК».

У розділі 3 запропоновано управлінське рішення щодо розвитку системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК», а також обґрунтування заходу з нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Ключові слова: мотивація, персонал, вдосконалення, колективна мотивація, програма.

ANNOTATION

The qualification work examines and summarizes the existing theoretical and methodological approaches to updating the personnel motivation system at the enterprise.

In section 1, the theoretical and methodological foundations of an effective motivation system, features of material and non-material motivation of personnel, assessment tools and improvement of motivation at the enterprise are explored.

In section 2, the system of production activity organization of PJSC "Vinnytsia OJK" is considered; an analysis of the results of economic activity, personnel policy and staff motivation system of PJSC "Vinnytsia OJK" was performed.

In section 3, a management decision is proposed regarding the development of the personnel motivation system at PJSC "Vinnytsia OJK", as well as the justification of the non-material motivation measure at PJSC "Vinnytsia OJK".

Key words: motivation, personnel, improvement, collective motivation, program.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ..	9
1.1. Теоретико-методичні основи ефективної системи мотивації персоналу...	9
1.2. Особливості матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.....	14
1.3. Інструменти оцінки та вдосконалення мотивації на підприємстві.....	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК».....	31
2.1. Дослідження організації виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	31
2.2. Аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»	33
2.3. Аналіз кадрової політики та системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК»	45
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК».....	55
3.1. Управлінське рішення щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК».....	55
3.2. Обґрунтування заходу з нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК»	65
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

Система мотивації повинна бути всеохоплюючою, такою яка діє на рівні працівника, менеджменту, ділової практики, керівних принципів та стосунків із зацікавленими сторонами, громадою, партнерами і працювати для всієї організації. Причому вона повинна враховувати як індивідуальність кожного працівника, так і унікальність підприємства. Отже, мотиваційна система кожної організації повинна розроблятися відповідно до її потреб.

Значний внесок у вдосконалення системи мотивації як основи розвитку людського капіталу підприємства досліджувалися багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими, серед яких: Д. П. Богиня, О. А. Бугуцький, В. В. Вітвіцький, В. М. Діденко, І. І. Грузнов, А. М. Колота, С. П. Робінс, П. Т. Саблук, Л. П. Червінська, О. Г. Шпикуляк, В. В. Юрчишин.

Метою дослідження у кваліфікаційній роботі є аналіз стану та розвитку системи мотивації на підприємстві харчової промисловості.

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

- опанувати теоретико-методичні основи ефективної системи мотивації персоналу;
- виявити особливості матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- розглянути інструменти оцінки та вдосконалення мотивації на підприємстві;
- дослідити засади організації виробничої діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»;

- виконати аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- провести аналіз кадрової політики та системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- запропонувати управлінське рішення щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- обґрунтувати пропозицію з нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Об'єкт дослідження – процес актуалізації системи мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління системою мотивації персоналу 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 та пропозицій, списку використаних джерел з 50 найменувань та додатків. Основний текст роботи викладено на 75 сторінках (без урахування додатків). Робота містить 19 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методичні основи ефективної системи мотивації персоналу

У вітчизняній та зарубіжній літературі проблемі мотивації персоналу та питанням підвищення ефективності мотиваційного менеджменту приділено багато уваги. Теоретико-методичним забезпеченням процесу мотивації займалися такі вчені, як В. П. Сладкевич, С. К. Потьомкін та інші, які у своїх роботах приділяли увагу еволюції мотиваційного менеджменту, розглядали зміст поняття «мотивація»; розмежували дефініції «мотив», «стимул», «потреба»; особливу увагу приділяли дослідженню матеріального та нематеріального стимулювання працівників. П. Бамбергер та І. Мешулам у своїй роботі досліджували питання, пов'язані з стратегіями управління персоналом на засадах мотиваційних аспектів.

Інші вчені розглядали практичні аспекти мотивації персоналу. Так, наприклад, В. М. Гриньова та А.А. Тарасенко у своїй роботі розглядають стимулювання праці як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства та надають методичні рекомендації щодо побудови системи оплати праці, спрямованої на стимулювання інноваційної активності персоналу. І. А. Бутенко у своєму дослідженні приділяє увагу розробленню методичного забезпечення управління персоналом на засадах активізації інтелектуальних здібностей працівників.

Вперше термін «мотивація» запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» в 1900-1910 рр.

Поняття «мотивація» в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики «батога і пряника» (покарання і винагороди) до «концепції людських ресурсів» (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності).

Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій; процес свідомого вибору певного типу діяльності внаслідок комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

Проте нині в економічній літературі є різні підходи щодо визначення поняття «мотивація». Так, одні автори розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій, інші – як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей.

Слід зазначити, що останнім часом мотивацію персоналу визначають як процес спонукання себе й інших людей з метою досягнення поставлених цілей, тому можна погодитися з визначенням, яке пропонують прихильники другого підходу.

Поряд із поняттям «мотивація» вчені виокремлюють та досліджують категорію «мотив». Мотиви (лат. *movere* – тягти, штовхати) – це переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини. Мотиви виникають і формуються на основі потреб і майже одночасно з ними.

Щодо управління мотивація визначається як функція керівництва, завдання якої – створити у підлеглих стимули до праці з повною віддачею, та як тривалий вплив на працівника з метою змінити структури його цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Отже, під мотиваційним менеджментом слід розуміти спосіб ефективного управління персоналом за допомогою впровадження наявних методів мотивації, з метою отримання максимальної віддачі від працівників.

Слід відзначити, що у літературі наведено різні класифікації мотивації, аналіз яких дає змогу стверджувати, що спільною рисою у них є виокремлення ознаки за формою мотивації: матеріальної та нематеріальної. Поводження людини і вплив на її діяльність моральної та матеріальної мотивації становить об'єкт дослідження багатьох наук, а саме економіки

праці, менеджменту, соціології, теорії управління, психології та інших.

Для сучасних економічних реалій нашої держави як матеріальна, так і нематеріальна мотивація персоналу має суттєве значення для забезпечення зростання якості праці зайнятого населення. І хоча система мотивації – це комплексний процес, матеріальну і нематеріальну мотивацію необхідно оцінювати окремо.

На думку С. К. Потьомкіна, найбільш ваговою та впливовою для працівника є матеріальна мотивація. Матеріальна мотивація – прагнення до достатку, більш високого рівня життя – залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації і суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, що застосовуються в організації. Ключовим інструментом матеріальної мотивації досі залишається рівень заробітної плати працівників.

Окрім наявності заробітної плати, для оцінки матеріальної мотивації доцільно розглядати систему оплати праці, а саме її форму та структуру. В. М. Гриньова та А. А. Тараненко в своїй монографії наголошують, що для вибору максимально ефективної системи оплати праці (системи матеріального стимулювання) необхідно враховувати відповідність певним принципам: об'єктивності, передбачуваності, адекватності, своєчасності, значущості та справедливості. Відомо, що дотримання цих принципів під час формування системи матеріального стимулювання дає змогу забезпечити стабільність у колективі та максимально позитивний ефект.

Найскладнішим завданням менеджера та підприємця нині залишаються питання, що пов'язані з нематеріальною мотивацією персоналу, тому що вони ґрунтуються на соціально-психологічних методах управління.

Проблемі нематеріальної мотивації приділено велику увагу у вітчизняній та зарубіжній літературі. Еволюція управлінської думки показує, що з розвитком процесів управління збільшується увага до особистості працівників та пошуків методів впливу на них. Такі методи в науковій літературі прийнято називати неекономічними (або нематеріальними)

методами мотивації. Так, наприклад, В. В. Сладкевич виділяє економічні та неекономічні методи мотивації та поділяє неекономічні методи мотивації на дві групи: організаційні та морально-психологічні.

Нині все більше вітчизняних підприємців до роботи з персоналом залучають HR-менеджерів, тому що розроблення та впровадження ефективної системи мотивації праці, де кожен працівник здатен показувати свій найкращий результат роботи, є їх головним завданням.

Взагалі професія HR-менеджера (від англ. human resources – людські ресурси) відносно нова для українського ринку праці, хоча основні функції цієї професії раніше виконували менеджери з персоналу та інспектори.

За даними дослідження Ernst & Young, проведеного в 2018-2019 рр., в умовах кризи багато компаній почали впроваджувати програми оптимізації й реструктуризації. Для прийняття важливих рішень керівництву не вистачало надійної інформації, тому пріоритетним завданням HR-менеджерів стала оцінка ефективності діяльності персоналу.

Проведення такої оцінки дає можливість встановити підприємцям кадровий потенціал, а HR-менеджеру – приймати управлінські рішення щодо розроблення системи мотивації персоналу. Також слід відзначити, що для реалізації на практиці розглянутих рекомендацій щодо впровадження та розроблення ефективної системи мотивації суб'єкти підприємницької діяльності повинні залучати HR-менеджерів, які будуть наділені лідерськими здібностями, знатимуть методи матеріальної та нематеріальної мотивації та зможуть стимулювати персонал на досягнення цілей організації.

Посилення конкуренції підвищує зацікавленість у збільшенні ефективності роботи з персоналом. На жаль, веденню цілеспрямованої соціальної політики в організації може перешкоджати той факт, що власники орієнтуються на прибуток.

Одним із виходів у подібній ситуації є розробка проєктів колективної соціальної відповідальності. В економічно розвинених державах сучасного світу діловий престиж компанії – це основний нематеріальний актив фірми.

Здійснення серйозної соціальної політики збільшує ступінь довіри партнерів, органів державної влади, підвищує конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг. У сучасних умовах має місце взаємозв'язок між привабливістю компанії для персоналу та реалізацією її проєктів корпоративної соціальної відповідальності.

У цілому нині система мотивації організації будується на основі трьох компонентів: матеріальні, моральні та змішані. Поєднання цих компонентів пов'язане з цілями організації, характером ведення бізнесу, умовами та масштабом конкурентної боротьби тощо.

У міру задоволення матеріальних потреб підвищується важливість нематеріальних умов діяльності. Питання соціальної відповідальності бізнесу піднімалися багатьма вченими: Ф. Котлером, М. Фрідманом, С. Серто, У. Ростоу та ін.

У науковий обіг термін «корпоративна соціальна відповідальність» було запроваджено американським вченим Г. Боуеном. Ним було опубліковано роботу «Соціальна відповідальність бізнесмена», наскрізною тезою якої була думка, що бізнес – це частина суспільства, перед яким він несе відповідальність.

За визначенням Європейської Комісії, корпоративна соціальна відповідальність (далі КСВ) – це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі».

Загалом у світовій практиці склалося кілька моделей КСВ. Їх аналіз показує, що соціальна відповідальність бізнесу може або жорстко регламентуватися податковим, трудовим, екологічним законодавством або реалізовуватися самостійно, добровільно. У першому випадку створюються державні механізми для участі бізнесу в соціального життя суспільства У другому випадку, під впливом цивільних ініціатив створюються ефективні механізми стимулювання бізнесу для здійснення вкладу у соціальний розвиток.

Американська та європейська моделі КСВ відрізняються за типом відповідальності: економічної, юридичної, етичної відповідальності компанії, а також благодійної діяльності. Етична відповідальність в американській моделі реалізується через активну підтримку місцевих спільнот, у Європі високий ступінь соціальної захищеності досягається за рахунок високих податків, що закріплено на рівні законодавства. Японські компанії використовують схожі з Заходом інструменти соціальної політики, спираючись при цьому на соціально відповідальну поведінку, повага до людей і природи закладено в традиціях японської культури.

1.2. Особливості матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Підсумком формування та розвитку КСВ можна вважати збільшення ступеня мотивації персоналу. КСВ розглядається як нематеріальний актив компанії та інструмент у конкурентній боротьбі. Соціально спрямована робота може приносити значну вигоду компанії, яка виражається як у зростанні фінансових показників, так і у збільшенні мотивації персоналу та привабливості компанії. У цьому полягає основна ідея прихильності до КСВ.

Організації, що реалізують власні соціальні програми, діють ефективніше і успішніше тих, які таких не мають. Відповідно до ряду досліджень збільшення капіталізації соціально відповідальних компаній відбувається одночасно зі збільшенням їх інвестицій у соціальні програми. Хоча стверджувати про пряму взаємозалежність між розширенням корпоративної соціальної відповідальності та зростанням капіталізації ще передчасно [27].

У пошуку інструментів нематеріальної мотивації іноді варто уважно роздивитися всі варіанти: можливості та ресурси можуть бути всередині самої компанії або з'явитися в процесі об'єднання з іншими відділами компанії.

Наявність у компанії відділу корпоративної соціальної відповідальності

(КСВ) розглядається як справжній актив мотивації.

По-перше, досить часто більшість співробітників навіть не в курсі, що їхня компанія бере участь у якихось соціально корисних програмах. Отже, весь позитивний ефект від соціальної відповідальності проходить повз співробітників, що, погодьтеся, не зовсім правильно.

По-друге, є можливість зробити так, щоб гроші, які виділяються на КСВ, спочатку працювали на благо компанії, сприяли мотивації співробітників і тільки після цього йшли на добру справу.

Наприклад, вирішення завдання компанії щодо зменшення кількості лікарняних можливе через стимуляцію піклування співробітників про здоровий образ життя. Таким слід вважати заняття спортом. Проте, рішення компанії закупити певну кількість абонементів до спортзалу проблему не вирішить, адже певна частина співробітників просто прогуляє заняття і, таким чином, гроші компанії будуть дарма витрачені, а завдання не вирішено. Але можна прив'язати спортивні заняття до людської потреби зробити або прийняти участь у чомусь гарному.

Один із показових кейсів на цю тему – спільна акція міжнародної хімічної компанії DOW та фонду «Арифметика добра». За кожен кілометр бігу компанія готова була перераховувати 50 грн. у фонд, що займається підтримкою дітей-сиріт.

Сам факт того, що, пробігши певну кількість кілометрів, людина допомогла не лише собі, а й конкретній дитині, виявився дуже мотивуючим. Фахівці фонду, HR-менеджери і менеджери з КСВ прогнозували та планували цю акцію: скільки людей можуть до цього залучитися, як розрахувати «вартість кілометра» тощо. Але ефект виявився більшим десь на 30%. Акція вийшла далеко за межі спочатку закладеного бюджету КСВ, тому що активність та залучення людей виявилися дуже високими.

Акція «Кілометри добра» проходила в рамках програми Health and Wellness, завданням якої є просування здорового способу життя та зміцнення здоров'я співробітників компанії DOW. Учасники робили пробіжки, робили

скріншоти з мобільних додатків (спортивних трекерів) із зазначенням кількості кілометрів, отримували бали за кожен кілометр на свій віртуальний рахунок (1 км = 10 доларів). Спочатку мета акції була 500 км, але співробітники компанії пробігли загалом 695,86 км! Компанія монетизувала усі кілометри. Отримана сума була спрямована на проведення освітнього кампусу, на який прийдуть 200 дітей із дитячих будинків.

Такі програми дозволяють досягти відразу кількох цілей:

- мотивують людей займатися спортом;
- залучають до соціально відповідальних програм;
- дають значну спільність, коли і компанія, і рядовий співробітник

роблять разом щось важливе.

Крім занять спортом, так само можна спонукати співробітників на будь-яку потрібну компанії дію: навчання, тренінги, читання й інші види активності. Крім спортивних програм, з благодійними фондами можна робити і складніші проекти – благодійні ярмарки, квести, забіги, велозмагання.

Ось уже кілька років «Вінницький ОЖК» спільно з фондом «Арифметика добра» проводить благодійний ярмарок для співробітників компанії, на якому можна придбати вироби, зроблені руками підопічних фонду. Загальна сума зібраних пожертв перевищила 640 000 грн. Ці гроші підуть на програми, яким «Арифметика добра» приділяє особливу увагу.

Фонди зазвичай відкриті для нових проектів. Ті ресурси, які компанія захоче виділити на КСВ, фахівці фонду, об'єднавши зусилля з ейчарами, зможуть направити в творче русло і «зачепити» співробітників – виходить повноцінна синергія. Самі ж ейчари отримують регулярний приплив нових ідей, які зазвичай легко тиражувати на регіональні відділення.

Добровольність як система трудових відносин будується на певних механізмах стимулювання. За відсутності оплати праці актуальним стає питання про нематеріальні методи стимулювання.

Можна виділити три групи стимулювання:

1) практичне. Добровольцям надають можливість брати участь в освітніх програмах організації на безоплатній чи пільговій основі. Вони набувають досвіду роботи в різних напрямках, а також додаткові знання, навички тощо;

2) інформаційне. Добровольцям надають доступ до інформаційних джерел та матеріалів (бібліотека, науково-дослідні розробки, нові технології тощо);

3) привілейоване. Добровольцям організують дозвілля: надають можливість безкоштовного відвідування різноманітних заходів, знижки на будь-які товари/послуги.

Логічно, що за корпоративними добровольцями має зберігатися заробіток за постійним місцем роботи. Залучення працівників до добровільної участі у благодійній діяльності доцільно здійснювати в ротаційному режимі, щоб більша частина персоналу перейнялася важливістю КСВ для навколишнього співтовариства та для країни загалом.

Щоб класифікувати типи мотивації, менеджмент пропонує значну кількість критеріїв. Але всі вони зводяться до двох класичних груп – матеріальної та нематеріальної мотивації.

Усі види мотивації розподіляються на чотири групи.

Група 1. Виходячи з потреб персоналу, слід виділити наступні види мотивації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація засобів мотивації у залежності від потреб підлеглих [10]

Вид	Опис	
Матеріальна мотивація	Заохочення видаються як у грошовому еквіваленті (премії, надбавки до зарплати тощо), так і у негрошовому вигляді (оплата путівки в санаторій, видача подарункових сертифікатів тощо)	
Нематеріальна мотивація	Трудова мотивація	Створення у співробітників рушійних сил поведінки, пов'язаних безпосередньо з робочим процесом (поліпшення умов праці, зміна робочого розкладу, надання додаткових відгулів і можливості самостійно розподіляти робочий час тощо)
	Статусна мотивація	В деякому роді це психологічна мотивація співробітником рухає прагнення до кар'єрного росту та виконання більш відповідальної роботи, а також до загального визнання і високого неофіційного статусу

Група 2. Види мотивації по використовуваних засобах. У цій категорії виділяють три види мотивації:

1) *нормативна* – спонукання до якоїсь дії через психологічний вплив (переконання, інформування тощо);

2) *примусова* – вплив владою та головним чинником (незадоволенням потреб) тоді, коли не виконуються обов'язки;

3) *стимулювання* – створення для працівників певних умов за допомогою стимулів, які будуть спонукати до певних дій.

Нормативна і примусова мотивації вважаються прямими способами впливу на персонал. Стимулювання – це непряма мотивація, оскільки ґрунтується на застосуванні стимулів.

Група 3. Види мотивації за джерелами виникнення мотивів (напрямом впливу). Тут виділяється два види, тісно взаємопов'язаних між собою:

1) *зовнішня мотивація* – це спонукання людини до певних дій за допомогою зовнішніх чинників (збільшенням або додатковою оплатою праці, встановленням правил поведінки на робочому місці тощо);

2) *внутрішня мотивація* з'являється тоді, коли у людини є внутрішній мотив для підвищення якості виконуваних обов'язків. Ці мотиви виникають, як правило, залежно від потреб людини.

Кожному керівникові треба знати, що, хоча управління і будується на зовнішній мотивації, воно не буде ефективним, якщо у працівника немає внутрішнього мотиву. А мотиви у різних ситуаціях виникають і через внутрішні, і через зовнішні причини.

Група 4. Види мотивації щодо методів стимулювання персоналу. Виділяється два види:

1) *позитивна мотивація* – це система заохочень, причому і матеріальних, і нематеріальних. Це персональні надбавки до окладу і підвищення відсотка премій, оплата соціального пакета, проїзду, навчання, страхування тощо, а також нематеріальні способи підвищення статусу працівника, особливо важливі і відповідальні доручення, публічне визнання

та інше;

2) *негативна мотивація* – це застосування штрафних санкцій та вплив на психологічному рівні. Це може бути переведення на менш кваліфіковану посаду, догана тощо.

Заходи як позитивного, так і негативного характеру необхідно приймати швидко і в тому вигляді, в якому про них було заявлено. Інакше у співробітників складеться враження несерйозності намірів керівництва [10].

Назви груп говорять самі за себе. Під матеріальною мотивацією маються на увазі грошові виплати чи подарунки. Під нематеріальною – інші форми стимулювання, які підвищують інтерес співробітника до виконуваної роботи та спонукають працювати на результат.

Заробітна плата – базова мотивація, яка необхідна для співробітника. При цьому її фіксований обсяг часто викликає відчуття передбачуваності та в деякій мірі підсвідомо гасить інтерес до виконуваної роботи.

Оптимальний варіант, коли зарплата складається з двох частин, одна з яких є певним фіксованим мінімумом, а інша залежить від конкретного результату. У такому випадку співробітник розуміє: не лише підприємство, а й він сам зацікавлений у відмінному результаті власної роботи.

Прикладами такої мотивації, крім основної частини заробітної плати, є:

- премії кращим співробітникам за результати роботи протягом певного періоду;
- відсотки від продажу товарів;
- путівки на відпочинок співробітникам, які мають досягнення;
- оплата участі у професійних тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інших заходах;
- подарунки з нагоди свят.

Якщо розглядати перераховані приклади детально, премія – один з найпоширеніших і традиційних варіантів матеріальної мотивації.

Премії дають відчуття стабільності, впевненості у винагороді за відповідальну працю. Їх розуміння в психологічному плані набагато більш

глибоке, ніж просто гроші на додаткові витрати.

Відсотки від продажів підсвідомо пробуджують у співробітника азарт, бажання довести самому собі та іншим, що він найкращий.

Не менш ефективні й путівки на відпочинок для кращих працівників. При цьому керівництву компанії не обов'язково витрачати великі суми й купувати квитки в теплі краї. Це може бути тур вихідного дня по визначних пам'ятках сусіднього регіону.

Співробітник, якому за результатами роботи виділяють кошти на додаткове навчання, не просто відчуває себе найкращим. Він сприймає зв'язок між компетентністю і визнанням у професійній галузі.

І наостанок про святкові подарунки: милі (нехай і недорогі) презенти для колективу з нагоди Нового року, наприклад, це спосіб віддячити співробітників за старанну працю. Людина, яка отримує навіть невеликий сувенір, відчуває, що про неї піклуються, що вона важлива.

Мотивувати співробітників на результат можна не лише грошима або подарунками. Прикладів нематеріальної мотивації аж ніяк не менше:

1) фотографія «співробітника місяця» на дошці пошани і стаття в корпоративній газеті – дієвий метод нематеріальної мотивації. Кажуть, добре слово й кішці приємно. А людині – тим більше;

2) корпоративні вечірки, пікніки та інші заходи допомагають підтримувати командний дух. Вони забезпечують згуртованість колективу, де кожна людина відчуває – вона не одна. Підсвідомо більшість людей (навіть тих, які люблять самотність) тягнуться до інших. Здоровий колективізм – відгомін інстинктів, що відповідають за виживання. Не скидайте це з рахунків;

3) доручення відповідальних завдань. Співробітник, якому доручають складні завдання, розуміє, що йому довіряють. Це спонукає відповідати тому доброму образу, який вдалося створити, професійно виконуючи роботу;

4) робота над престижем підприємства. Якщо керівництво докладає зусиль для того, щоб компанія була відомою, медійною та респектабельною,

професіоналам приємно там працювати. Це імідж, який поширюється на кожного співробітника;

5) гарна атмосфера в колективі. Досягти її можна різними способами: культивуванням доброзичливого спілкування, наявністю в штаті психолога, декларуванням та дотриманням позитивних корпоративних цінностей. Здавалося б, метод занадто простий. Але він є досить дієвим: людині хочеться повертатися туди, де їй добре. Таку роботу вона буде цінувати, навіть якщо заробітна плата там трохи менша, ніж на конкуруючому підприємстві з напруженою стресовою обстановкою і токсичним колективом.

Говорити про те, що матеріальна мотивація краще нематеріальної або навпаки, неможливо.

При цьому потрібно, щоб наявність одних методів не позиціонувалася як заміна інших. Наприклад, хороша атмосфера в колективі або фото на дошці пошани будуть голослівними при відсутності премій за перевиконання плану. Аналогічно – найвищі премії не втримають співробітника-професіонала, якщо він не відчуває до себе поваги на рівні елементарного спілкування з керівництвом.

Тільки комплексний підхід до мотивації персоналу дає ефект, який добре «відіб'ється» на роботі компанії.

Людина як індивід потребує комфортної зони самовираження та певних вікон реалізації своїх можливостей та потенціалів. Багато хто з нас для цього обирає кар'єрний шлях. Для сучасної людини має великий сенс, щоб робота давала простір і для професійного, і для творчого вираження. Правильна атмосфера, гідна зарплата та цікаві види нематеріальної мотивації допоможуть тримати професійну команду в позитивному тонусі, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий рівень лояльності до компанії.

Керівникам важливо чути та розуміти потреби всіх учасників робочого процесу, вміти аналізувати та створювати для людей такі умови, які здатні розвивати та мотивувати їх не лише високим рівнем достатку, а й

захоплюючою в аспекті професійних та особистих викликів роботою. Саме нематеріальна мотивація персоналу здатна круто допомогти керівникам із цим.

Нематеріальна мотивація – це комплекс не лише грошових стимулів. Ці заохочення створюють сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб кожного робітника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації.

Методи нематеріальної мотивації потребують залучення всієї керівної ланки підприємства, адже це основа команди, її кістяк. Щоб розуміти потреби та підвищувати продуктивність персоналу, варто регулярно залучати працівників до опитувань щодо загального мікроклімату компанії. Тримайте руку на пульсі подій, спостерігайте загальний психічний стан колективу. Коли робоча атмосфера стає дружньою, всі працюють ефективніше – заробляють більше, а стресують менше. Способи нематеріальної мотивації можуть різнитись залежно від напрямку діяльності компанії.

Приклади нематеріальної мотивації та методи її впровадження:

- колективна ідея. Без мети, місії та бачення, які транслює ваш бізнес, побудувати ефективну систему мотивації буде складно. Тому створіть ідею, за якою йтимуть люди;

- навчальні програми для співробітників. Спробуйте створити фокус-групу із представників всіх департаментів для створення різних мотиваційних програм розвитку для працівників компанії;

- система заохочень за результатами досягнення встановлених показників. Створіть івент-план для окремих відділів, який регулюватиме життя всередині фірми.

Негрошова мотивація стає потужною іскрою, що здатна запалити вогонь духу здорового суперництва у компанії. Висока корпоративна культура є запорукою наявності надійних та лояльних співробітників. Марафонів, таких, як 100 days of practice, 100 days of code, 100 days of productivity тощо, сьогодні стає все більше. Сотні тисячі людей щодня кидають виклик собі не

за гроші, а для власного задоволення, дисципліни, вдосконалення. Люди шукають не тільки гроші, але й драйв.

Хоча програма нематеріальної мотивації персоналу виливається у певні витрати для підприємства, в сукупності вони дають набагато більший ефект, ніж витрати на виплату грошових премій. Додатковий фактор успіху – підбір персоналу з внутрішньою самомотивацією. Енергійні, активні та ініціативні працівники – запорука успіху. Тому грамотно побудована система стимулювання персоналу є найважливішим завданням кадрової політики.

Нематеріальні способи мотивації не передбачають створення статичної, універсальної моделі. У міжнародних компаніях великих масштабів відтворити таку програму буває складніше, ніж на невеликих підприємствах. Нематеріальні методи мотивації повинні бути зрозумілими та робочими для всіх. Найефективніше працює регулярне налагодження фітбеку від команди. Великим плюсом в команді буде прогресивний HR-фахівець з досвід створення успішних команд.

Користуючись досвідом провідних компаній можна виокремити наступний перелік нематеріальної мотивації персоналу:

- надання оплачуваних відгулів, додаткових днів відпустки;
- забезпечення гнучкого графіка для працівників;
- вручення туристичних путівок, квитків на культурні заходи;
- організація корпоративних заходів;
- навчання співробітників;
- персональна публічна похвала;
- організація конкурсів і квестів серед усіх працівників;
- складання планів кар'єрного зростання робітників (необхідно, щоб кожен працівник знав, що досягнення вищого професійного рівня відкриває перед ним нові посадові перспективи);
- можливість постійного підвищення кваліфікації;
- привітання працівників зі значущими датами (ювілей, весілля, народження дитини);

- створення комфортних умов праці;
- надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань;
- проведення мотиваційних нарад;
- залучення співробітників до прийняття рішень;
- заохочувальні відрядження;
- інформування колективу про досягнення співробітника;
- надання допомоги в сімейних справах (наприклад, надання транспорту при переїзді);
- надання знижок на послуги компанії;
- можливість додаткового заробітку;
- організування харчування співробітників, спортивних залів або надання абонементів в спортивні клуби.

Така нематеріальна мотивація персоналу – приклад небайдужості керівництва до своїх підлеглих. Заходи соціального характеру дозволяють побудувати довірливі відносини та стабільний мікроклімат в компанії.

1.3. Інструменти оцінки та вдосконалення мотивації на підприємстві

Нематеріальна мотивація персоналу – це різні способи створення у співробітників позитивного настрою на високу продуктивність праці. Працівники отримують бонуси, виражені не у грошовому еквіваленті, а в різних інших формах.

Нематеріальна мотивація персоналу виконує найважливішу роль у загальній мотиваційній системі. Хоча і прийнято вважати, що працюємо ми для отримання грошей і найкраща мотивація – це хороша зарплата, практика показує, що без негрошових стимулів ніяк не обійтись.

Необхідність у додатковій мотивації виникає при:

- порушеннях трудового договору;
- надмірного робочого навантаження;

- ненормованому робочому дні;
- некомфортних умовах праці та ін.

Щоб уникнути спотвореного уявлення про нематеріальну мотивацію, виділимо основні аспекти та принципи у підході до цього питання, а також розділимо їх на позитивні і негативні.

Таблиця 1.2

Оцінка переваг та визначення недоліків нематеріальної мотивації [33]

Критерій	Позитивний вплив	Негативний вплив
Значущість в системі мотивації	Прекрасно доповнює матеріальну мотивацію	Замінити матеріальну мотивацію повністю не може
Фінансовий показник	Не вимагає великих фінансових витрат	Обійтися зовсім без витрат не вийде
Значення в управлінні	При створенні у працівників самомотивації значно зменшує зусилля і кошти, відведені для матеріального стимулювання	Створити у співробітників внутрішню мотивацію не так-то просто

За допомогою тестів і анкетування ви визначите, співробітники яких типів працюють у вашому колективі.

Отриману інформацію використовуйте при розробці та впровадженні програми мотивації.

Тип 1. Критик. Такий тип працівників відразу видно по критичного та іронічного поведіння з колегами. Вони люблять використовувати в розмовній мові складні фрази і незрозумілі слова.

Найбільш позитивний момент у роботі критиків – це те, що вони добре справляються з обов'язками різного роду контролерів. Кращим нематеріальним стимулом для них буде публічне схвалення керівництва та доручення функцій контролю.

Тип 2. Ідеаліст. Це протилежність критику. Ідеалісти абсолютно не конфліктні, до колег ставляться уважно, м'яко і доброзичливо. Часто навіть згладжують спірні ситуації своєю згодою з чієюсь думкою заради миру в суспільстві.

Напружена обстановка в колективі запросто демотивує ідеалістів. Тому для створення у них внутрішньої мотивації добре використовувати етику і гуманність у розвитку компанії, а також різні визнання і похвали. Ідеалістам можна сміливо доручати всілякі суспільні завдання.

Тип 3. Аналітик. Такі працівники у всьому дуже ґрунтовні і вдумливі, уважні до всіх нюансів роботи і видаються їм доручень. Для них неприйнятна ніяка суєта і необдумані рішення керівництва, прийняті на емоціях. Аналітиків добре мотивує комфорт і облаштованість робочого місця, раціональна організація праці, взаємодія з керівництвом на належному рівні. Таких працівників стимулює підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання і участь у професійних заходах.

Тип 4. Реаліст. Цей тип співробітників поєднує в собі виконання всіх приписів до роботи і власний досвід. Реалісти – активні працівники, схильні до організаційної діяльності.

Реалістам бажано доручати управлінську роботу. З їх допомогою в можна встановити в колективі здорову атмосферу взаємодопомоги і створити згуртовану команду.

А ось дрібні доручення краще залишити для інших. Реалістові вони нецікаві, невігідні і можуть навіть демотивувати сильну особистість.

Тип 5. Прагматик. На відміну від аналітика, прагматик не витрачає час на довгий осмислення справи. Але одна з найкращих якостей прагматиків – це здатність швидко орієнтуватися і приймати рішення навіть у раптово ситуації, що змінилася [33].

Монотонність робочого процесу і надто затратні за часом проекти наганяють тугу на таких співробітників. Тому їм бажано надавати термінові доручення типу впровадження нового проекту, відкриття філії тощо.

Умовно можна поділити нематеріальну мотивацію на чотири види [10].

Вид 1. Соціальна. Цей вид нематеріальної мотивації пов'язаний з прагненням працівника просуватися по кар'єрних сходах, займати високі посади і професійно розвиватися.

У цьому випадку необхідно доручити їм важливі громадські доручення, Бажано використовувати заохочення, пов'язані з соцпакеом. Навчання, оплата лікарняних листів, медичної страховки, туристичних путівок.

Вид 2. Психологічна. Тут визначальним фактором виступає спілкування і обстановка всередині колективу. Нормальне спілкування немислимо без теплої довірчої атмосфери. Тут застосовуються наступні прийоми:

- формувати команду з урахуванням індивідуальних особливостей працівників;
- організовувати корпоративні заходи, щоб підлеглі спілкувалися з керівництвом у неформальній обстановці;
- подавати особистий приклад, щоб співробітники бачили внесок керівника у загальну справу.

Природно, що в колективі з доброзичливими відносинами хочеться само реалізовуватися.

Вид 3. Моральна. Така мотивація безпосередньо залежить від потреби в повазі, причому не тільки з боку керівництва, але і колег. Визнання якісної роботи і результатів виражається у вигляді:

- відзнак;
- почесних грамот;
- усної похвали;
- занесення на дошку пошани.

Зазначимо, що робити це краще не віч-на-віч, а у присутності інших колег.

Вид 4. Організаційна. Тут мається на увазі якісна організація робочих місць і всього процесу праці. Організаційні стимули:

- оснащення робочого місця сучасною технікою (в офісах комп'ютери і різна оргтехніка, на виробництві – інші пристрої, пов'язані зі специфікою роботи);
- виділення спеціального приміщення для відпочинку;
- забезпечення харчування на території підприємства.

На практиці частіше за все реалізуються наступні види нематеріальної мотивації.

1. Визнання заслуг працівника і вчасна похвала

Це один з найбільш дієвих способів нематеріального підвищення мотивації. Співробітники, заслужено відзначені керівником, відчують, що їх цінують і поважають, і докладають зусилля для досягнення більш високих показників.

Також якщо відзначати вголос заслуги та досягнення хороших працівників, це буде стимулом для всіх інших підвищувати продуктивність праці. До того ж, завжди приємно, коли працюєш в одному колективі з крутими фахівцями.

2. Створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі

Напружена і недоброзичлива атмосфера не тільки знижує рівень продуктивності співробітників, але і сприяє втраті цінних кадрів. Тому що на роботі люди проводять значну частину життя і кожен прагне опинитися в хорошому колективі, а не в банку зі скорпіонами.

3. Надання працівникам можливість навчатися і підвищувати кваліфікацію

Можливість навчання та підвищення кваліфікації перевага будь-якої компанії. Його не випускають з уваги молоді амбітні фахівці, які прагнуть розширювати базу знань і підвищувати свій професіоналізм.

Організація, що надає такі можливості, завжди у виграшному становищі. Адже далеко не кожному працівникові під силу оплачувати додаткове навчання самостійно.

4. Створення умов для кар'єрного зростання співробітників

Напевно, мало на світі працівників, які хочуть залишатися на одній і тій же посаді і не прагнуть перейти на більш престижну. Тому одним з обов'язкових пунктів будь-мотиваційної програми має бути просування по кар'єрних сходах.

Створюйте кадровий резерв з талановитих кандидатів. Якщо на

підприємстві не передбачена можливість кар'єрного росту, такі співробітники будуть працювати лише для накопичення досвіду, але для розвитку і просування виберуть інші компанії.

5. Проведення конкурсів професійної майстерності серед працівників

За допомогою таких конкурсів можна створити атмосферу здорової конкуренції серед співробітників. Причому мотивувати працівників потрібно не побоюванням залишитися на периферії, а прагненням опинитися в числі кращих, якими можуть бути всі, а не тільки вибрані.

У цього прийому є ще одна перевага. Він неодмінно виявить найбільш сильних співробітників, що допоможе визначити на чий професійний розвиток варто витратити ресурси підприємства.

6. Введення системи заохочень і бонусів

Будь-який тип працівників цінує додаткові переваги, які надає рідне підприємство. Система бонусів говорить про те, що в організації дорожать своїми кадрами і вважаються з їх потребами.

Види бонусів, які доцільно використовувати:

- часткова або повна оплата абонементу в спортзал;
- видача подарункових сертифікатів;
- надання місць у дитячому садку для дітей співробітників;
- обіди за рахунок організації;
- безкоштовний проїзд у міському транспорті тощо.

7. Обладнання місць для відпочинку

Природно, що у працівників з синдромом хронічної втоми продуктивність праці знижується. Тому наявність місць відпочинку на роботі необхідно так само, як і хороші умови.

П'ятихвилинки з чаєм та кавою дають можливість зняти напругу та поспілкуватися на абстрактні від роботи теми. Може бути, хтось захоче зайнятися так званим офісним фітнесом. У будь-якому випадку працівники мають право на кілька хвилин відпочинку крім традиційного обідньої перерви.

Матеріальна та нематеріальна мотивація співробітників тісно взаємопов'язані. Нематеріальна мотивація персоналу як така не матиме грандіозного ефекту, але при грамотному поєднанні з матеріальною дасть відчутні результати.

Висновки до розділу 1

Розглянувши види мотивації персоналу, слід зробити декілька важливих висновків, що обґрунтовують використання того чи іншого її способу.

1. Залучення в компанію цінних кадрів. Одна з основних цілей мотивації – знайти для своєї команди нових професійних співробітників. Причому працівника може залучити аж ніяк не матеріальний фактор, а наявність додаткових, нематеріальних бонусів.

2. Збереження кадрів, що працюють в компанії. Робити ставку тільки на нових членів колективу, м'яко кажучи, непрофесійно.

Щоб вже наявні в штаті висококваліфіковані фахівці працювали на вашому підприємстві і не прагнули піти в конкуруючі фірми, їм теж необхідно забезпечити гідну оплату праці, умови і мікроклімат в колективі.

Мотиваційні програми допоможуть оцінити відповідність запитів працівників умовами праці і зробити все можливе, щоб не втратити хороших працівників.

3. Контроль витрат оплати праці працівників. Фактор доцільності витрачених коштів теж один з провідних в економіці підприємства. Раціональна система оплати праці не тільки економить кошти фірми, але і в кінцевому рахунку допомагає збільшити прибутковість бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 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 [35].

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 «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 «ViOil» («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.

На комбінаті діє 45 підрозділів, з них 4 підрозділи основні: олійно-екстракційний завод; олійно-екстракційний завод № 2; виробництво рафінованої дезодорованої олії; дільниця гранулювання лушпиння [35].

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 в першому півріччі 2020 року.

Також комбінат реалізує відходи виробництва: гідрофуз, кислоти жирні соапстоку, лушпиння соняшнику та інші [35].

Перша виробнича лінія Вінницького ОЖК була побудована в 1955 році. У 2013 році збудований та введений в дію новий олійноекстракційний завод 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 відбувається модернізація виробництва, впровадження нових технологій.

Організаційна структура комбінату побудована, виходячи з цілей і задач діяльності комбінату і необхідних для виконання цих цілей підрозділів. В організаційній структурі наведені структурні підрозділи і зв'язки між ними. Організаційну структуру затверджує Голова Правління.

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

Таким чином, бачимо, що організаційна структура має є дивізіональною з виокремленням виробничих ділянок, управління здійснюється головним офісом і залежить від рішень прийнятих Правлінням групи.

2.2. Аналіз результатів господарської 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.

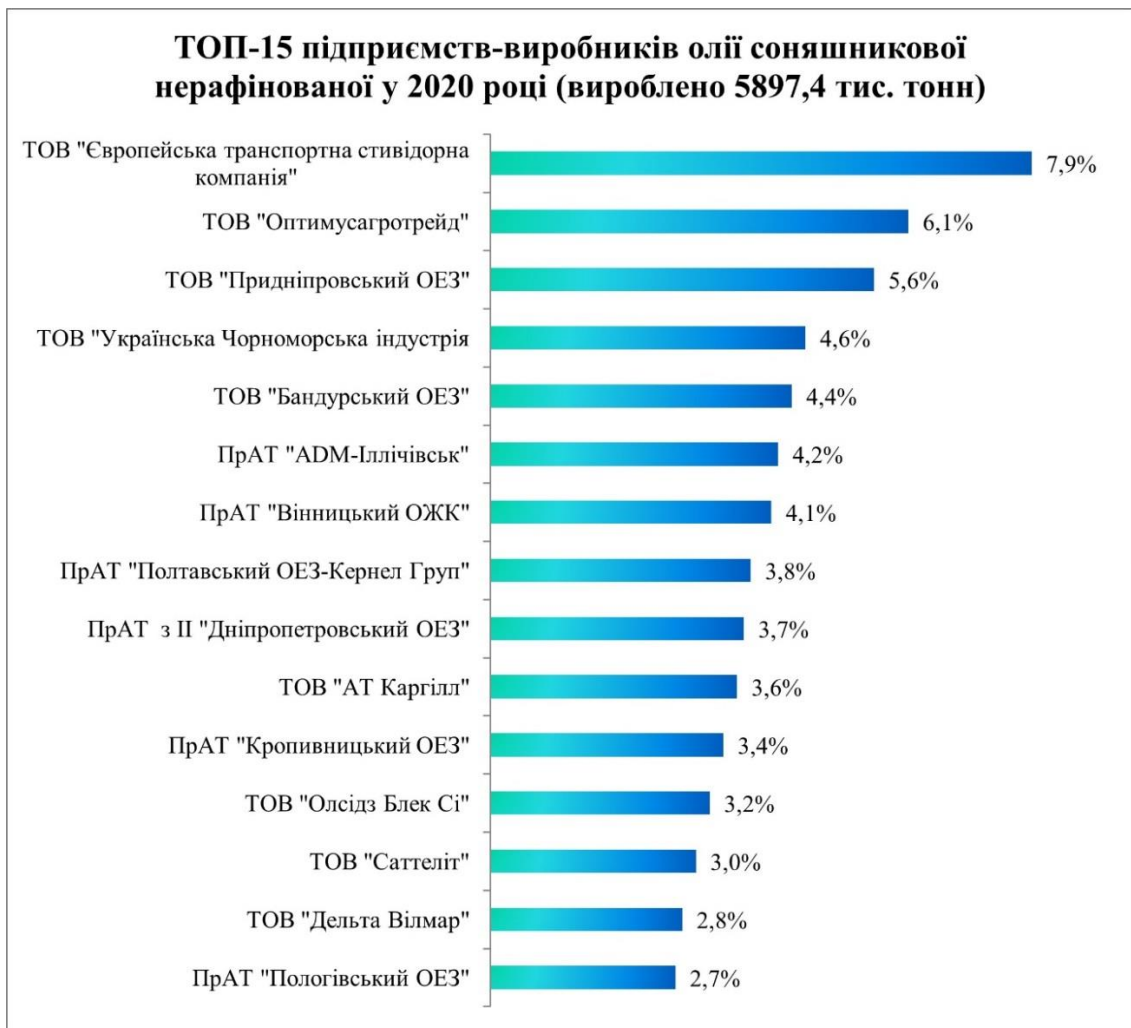


Рис. 2.1. Найбільші виробники олії в Україні у 2020 р. [37, 38]

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

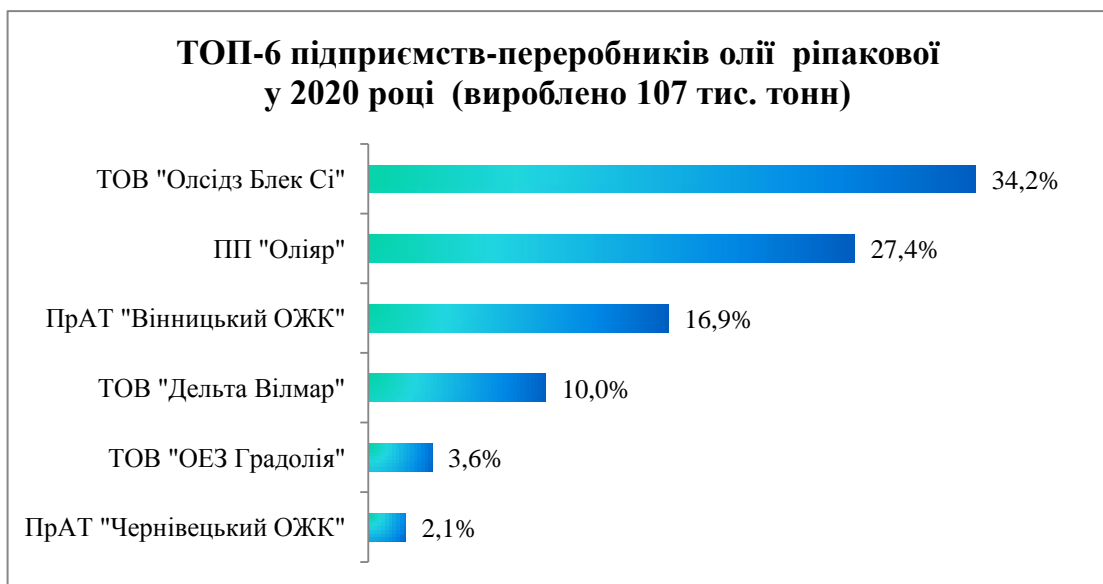


Рис. 2.2. Найбільші переробники олії ріпакової в Україні у 2020 р. [37, 38]



Рис. 2.3. Найбільші переробники соєвої олії в Україні [37, 38]

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.

Таблиця 2.1

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 Градоля” (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

У 2020 році відбулися зміни у розподілі рангів виробників ріпакової олії в країні.

Деякі тенденції зафіксовано і у виробництві соєвої олії.

Таблиця 2.2

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" (м. Ладижин, 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 "ВІОЛІЯ" (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

Таблиця 2.3

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 „Градоля 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 2.4

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

ПрАТ «Вінницький ОЖК» займається виробництвом не лише рослинної олії, а й маргаринової продукції та жирів спеціального призначення (табл. 2.5).

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 – 530 038 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 [37].

Частка Вінницького ОЖК 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% (у 2019 році – 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 % (2019 рік – 51,2%) [38].

Використання потужностей при виробництві саломасів за звітний період склало 38,7% (у 2019 р. – 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) [37].

Використання потужностей при виробництві олії фасованої становило 31,8% (у 2019 році – 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 [37].

Виробництво основних видів продукції [34]

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. соняшковий	тонн	197 100	163 435	195 044
з нього соняшковий тостований гранульований	тонн	197 100	163 435	195 044
ріпаковий	тонн	25 547	17 879	39 138
з нього ріпаковий тостований гранульований	тонн	5 558	5 558	689
соєвий	тонн	30 634	28 003	65 255
з нього соєвий тостований гранульований	тонн	30 634	28 003	65 255
Лушпиння соняш. гранульоване	тонн	44 532	44 532	38 650
Оболонка соєва гранульована	тонн	968	968	1 904
Олія соняшникова раф. дез.	тонн	11 679	11 115	8 455
Олія тропічна раф. дез.	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

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 і 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 звітнього року склав 3 917 226 тис. грн. проти 4 065 656 тис. грн. – на його початок.

Активи та пасиви товариства зменшилися в порівнянні з минулим звітним періодом на 148 430 тис. грн. або на 3,65%.

Основними розділами балансу, за якими відбулися зміни протягом звітнього року є поточні і довгострокові зобов'язання товариства, а саме:

- зменшення поточних зобов'язань на 158 345 тис. грн. (15,6%) за рахунок погашення короткострокових кредитів банків, позик і 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 звітнього 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% статутного капіталу ТОВ «Вектор-М», придбання дочірнього підприємства відбулося 14.07.2020 року.

**Основні економічні показники діяльності
ПРАТ «Вінницький ОЖК» за 2019-2020 рр.**

№ з/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.	1 762 329	1 915 837	153 508	9
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1 690 515	1 722 103	31 588	2
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	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	0	19 572	19 572	100
	Збиток 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

Джерело: складено автором за звітністю підприємства

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

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

Таке відхилення зумовлене нарахуванням курсових різниць і 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. У свою чергу, вагома частка матеріальних витрат товариства – це витрати на сировину та на енергоносії.

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

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 відвантаження 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

Джерело: укладено автором за матеріалами підприємства

Далі перейдемо до опису зовнішніх чинників стратегічного плану.

Таблиця 2.9

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

№	Складові зовнішнього середовища підприємства	Чинники зовнішнього середовища
1	ПОЛІТИЧНІ	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.

№	Складові зовнішнього середовища підприємства	Чинники зовнішнього середовища
2	ЕКОНОМІЧНІ	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); Платоспроможність партнерів; Конкуренція.
4	СОЦІАЛЬНІ	Цінності суспільства; Рівень культури замовників; Освітній рівень; Тенденції способу життя, якість життя. Моделі поведінки в суспільстві; Репутація підприємства в засобах масової інформації (ЗМІ).
5	ТЕХНОЛОГІЧНІ	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	Закони, що регулюють діяльність підприємства і галузевого ринку.
6	ЕКОЛОГІЧНІ	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	Чисельність населення держави (регіону). Вікова структура населення. Чисельність працездатного населення країни (регіону)
8	КІБЕРБЕЗПЕКА ТА БЕЗПЕКА ПРОДУКЦІЇ	Шахрайство; Комп'ютерне піратство, протидія порушенню авторських прав на ті чи інші продукти. Збій за допомогою вірусів інформаційних систем Фальсифікація харчових продуктів.

Джерело: укладено автором за даними підприємства

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

Джерело: укладено автором за даними підприємства

Отже, 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 кадрової політики та системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» полягає в системі роботи з персоналом, що має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагуючи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах.

У широкому розумінні – це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією підприємства.

Захист здоров'я людини:

- забезпечення персоналу засобами індивідуального захисту, проходження постійних медоглядів, забезпечення працівників спецодягом;
- контроль продукції, що випускається, за показниками безпечності для здоров'я;
- забезпечення персоналу якісною бутильованою водою;
- заміна дерев'яних вікон на металопластикові у виробничих підрозділах.

У ПрАТ «Вінницький ОЖК» функціонує інтегрована система екологічного менеджменту професійної безпеки та здоров'я (ICM) у відповідності з вимогами міжнародних стандартів ISO 19011:2018 та ISO 45001:2018. Свою діяльність ПрАТ «Вінницький ОЖК» проводить у відповідності з Політикою в сфері екології та професійної безпеки та здоров'я.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» прагне до лідерства в сфері природоохоронної діяльності та професійної безпеки та здоров'я, усвідомлює повноту своєї відповідальності за збереження життя та здоров'я учасників виробничої діяльності та навколишнього середовища, створюючи належні безпечні і здорові умови праці, прагне виключити з практики будь-які випадки нанесення шкоди здоров'ю людей та забрудненню навколишнього середовища.

Керівництво ПрАТ «Вінницький ОЖК» зобов'язується забезпечити створення здорових та безпечних умов праці, планування та реалізацію програм, спрямованих на реалізацію природоохоронних заходів. Керівництво зобов'язується публічно інформувати зацікавлені сторони про результати і наміри в сфері екології та професійної безпеки та здоров'я. Політика у сфері екології та професійної безпеки та здоров'я обов'язкова для виконання всіма

членами колективу підприємства.

Персонал підприємства ознайомлений з політикою, яка розповсюджена у підрозділах.

Згідно з національним законодавством з метою своєчасного реагування на реальні аварійні ситуації та запобігання або пом'якшення шкідливого впливу їх на навколишнє середовище та безпеку праці та здоров'я персоналу розроблені Плани локалізації та ліквідації аварійних ситуацій і аварій (далі, ПЛАС) організацією, яка має дозвіл (ліцензію) державних органів. ПЛАС погоджуються з державними органами надзвичайних ситуацій. У ПЛАС визначені схеми, імовірність моделей виникнення і розвитку аварій, радіуси зон ураження, можливі наслідки ураження людей, споруд, оперативна частина дій персоналу.

Аналіз результатів оцінки ризиків використовується при визначенні завдань у сфері професійної безпеки та здоров'я.

Розроблена Програма реалізації цілей в сфері професійної небезпеки та здоров'я і екологічних цілей на 2021 рік та заходи по забезпеченню ресурсами, в якому вказані відповідальні за виконання заходів.

Розроблені Комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання виробничого травматизму, професійних захворювань та аварій на 2021 рік.

Для організації виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням і аваріям в процесі праці створений відділ охорони праці, який входить до їх структури як один з основних виробничо-технічних служб.

Відповідно до загальних вимог кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» є:

- узгодженою зі стратегією розвитку підприємства;
- достатньо гнучкою;

Основні показники трудової діяльності

Показники	2020 рік	2019 рік	Зміни в %
Середньооблікова кількість усіх працівників, осіб	803	845	95,03
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	794	835	95,09
Фонд оплати праці, тис. грн.	120 026,5	119 582,5	100,37
Середньомісячна зарплата, грн.	12 597,24	11 934,38	105,55

• економічно обґрунтованою, виходить з реальних фінансових можливостей підприємства.

Серед елементів кадрової політики ПрАТ «Вінницький ОЖК» слід назвати:

– політику зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

– політику навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

– політику оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка відповідає досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків його трудовому внеску;

– політику добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для підприємства.

Кадрова політика ПрАТ «Вінницький ОЖК» полягає в продовженні місії і стратегічних цілей, орієнтованих на успішні результати діяльності на перспективу розвитку підприємства.

Метою кадрової політики підприємства є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу,

своєчасне забезпечення підрозділів кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників, закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу.

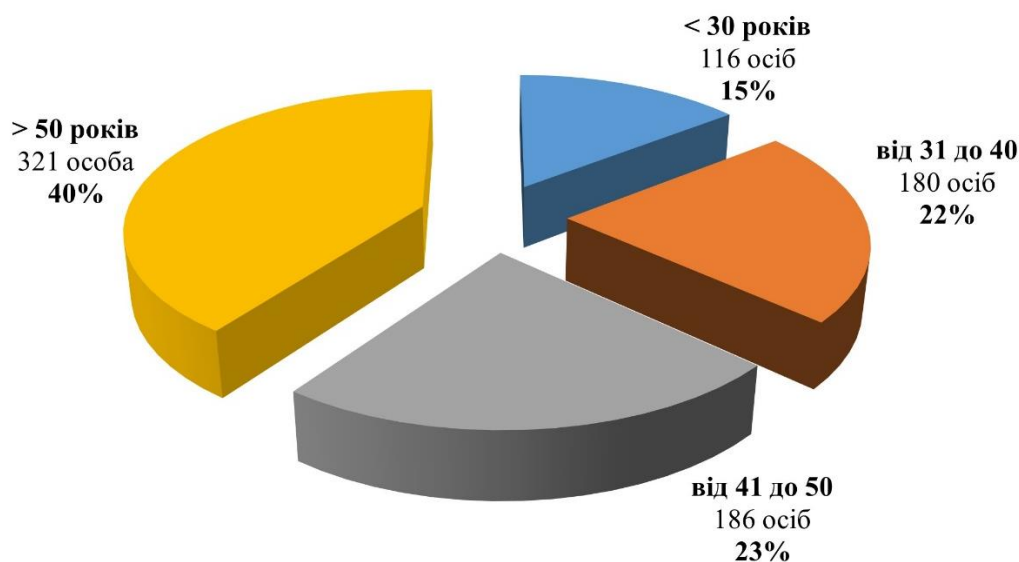


Рис. 2.4. Структура працівників ПрАТ «Вінницький ОЖК» за віком

Середньооблікова чисельність працівників в 2020 році склала 803 особи, з них 502 особи – чоловіки, 301 особа – жінки.



Рис. 2.5. Гендерне співвідношення у ПрАТ «Вінницький ОЖК», осіб

Кожного року працівники підвищують свою кваліфікацію на курсах підвищення кваліфікації. Для цього розробляється перспективний план

підвищення кваліфікації працівників комбінату. Для перевірки рівня знань проводиться систематична атестація працівників. За результатами якої, атестаційна комісія може давати рекомендації щодо призначення працівників на більш високі і відповідальні посади, також в інші підрозділи з урахуванням їхніх професійних здібностей, таким чином, найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники починають обіймати вищі та більш відповідальні посади.

Внутрішнє навчання та розвиток персоналу по самовдосконаленню, відбувається завдяки тематичним семінарам і тренінгам та сприяє формуванню єдиного бачення розвитку підприємства та слідуванню загальній тенденції роботи.

Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності у виконанні професійних обов'язків. Саме тому, підприємство реалізовує свій потенціал до економічного зростання за умов ефективної мотивації праці персоналу, її удосконалення, розробляючи і поліпшуючи матеріальні і нематеріальні пільги та соціальні гарантії контроль за виконанням яких покладено на Профспілковий комітет первинної організації профспілки ПрАТ «Вінницький ОЖК» (надалі Профспілковий комітет), що має повноваження, визначені національним законодавством та Статутами профспілок.

Профспілковий комітет представляє права та інтереси працівників у відносинах з роботодавцем і контролює напрямки здійснення нематеріальної мотивації персоналу:

- зміцнення трудової дисципліни в колективах структурних підрозділів підприємства, підвищення продуктивності праці працівників;
- забезпечує здійснення дієвого контролю за виконанням роботодавцем вимог законодавчих та нормативно-правових актів з охорони праці та положень колективного договору, створення безпечних і нешкідливих умов

праці, належного виробничого побуту для працівників та забезпечення їх засобами колективного та індивідуального захисту;

- сприяє участі представників профспілкового комітету у здійсненні заходів з організації та проведення обов'язкових медичних оглядів працівників підприємства, виконує рекомендацій заключних актів та здійснення закріпленими лікувально-профілактичними закладами оздоровчих заходів, диспансерного нагляду за виявленими групами хворих та попередження професійних захворювань;

- забезпечує проведення культурно-масової роботи серед працівників підприємства, членів їх сімей, у тому числі організовує проведення традиційних свят у колективі: державних, народних, професійних, спортивних;

- організовує туристичні подорожі для працівників виробничих підрозділів по Україні, тури вихідного дня;

- бере участь в проведенні внутрішнього конкурсу і преміюванні «Найкращого підрозділу та найкращого працівника»;

- щорічно організовує оздоровлення дітей працівників підприємства в період літніх канікул в оздоровчих таборах, санаторіях в межах профбюджету, згідно із заявами батьків.

На підприємстві у 2020 році:

- пройшли перевірку знань – 666 осіб;
- підвищили кваліфікацію – 31 особа.

Працівники ПрАТ «Вінницький ОЖК» мають:

- повну вищу освіту – 189 осіб, з них 88 – жінки;
- базову вищу освіту – 167 осіб, з них 68 жінок;
- спеціальну освіту – 161 особа, з них 47 жінок.

Таким чином, 64% працівників мають, з них 25% – жінки.

Проходять строкову військову службу – 5 осіб, військову службу за контрактом – 4 особи.

Колектив комбінату активно сприяє розвитку благодійної діяльності, постійно допомагає в роботі дитячих творчих колективів, підтримує проведення фестивалів творчості й талантів для дітей з обмеженими можливостями, безкорисливо допомагає і підтримує бійців та добровольців, які в ході військових дій у важких боях відстоювали незалежність та європейське майбутнє держави.

У 2020 році товариство надало благодійної фінансової допомоги до благодійних фондів і юридичним особам на загальну суму 30 785 тис. грн.

Розглядаючи основні соціальні ризики на підприємстві, ми можемо зробити припущення, що саме їх перелік може стати основою мотиваційної політики підприємства. Виходячи з наведеного вище, ми можемо сформуванати напрямки нейтралізації означених соціальних ризиків, що ми класифікуємо як недостатній стан мотиваційних зусиль підприємства.

Таблиця 2.12

Основні ризики соціальних процесів у ПрАТ «Вінницький ОЖК»

№ з/п	Ризик	Можливі причини ризику	Ступінь ризику (бальна оцінка ризику)			Реагування на ризик	Заходи з мінімізації ризиків (можливості підприємства)
			ймовірність виникнення ризику	важкість наслідків ризику	ступінь ризику		
СОЦІАЛЬНІ РИЗИКИ							
1	Недостатність кваліфікації у осіб, які мають намір потрапити на роботу на підприємство	Недостатність на ринку праці кваліфікованого персоналу	2	3	3	Зміна ймовірності настання, зміна важкості наслідків	Встановлення вимог до кваліфікації персоналу. Приймання на роботу працівників з відповідною кваліфікацією. Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, здача іспитів. Розподілення роботи між персоналом з урахуванням рівнів компетентності
2	Особиста зацікавленість персоналу	Недостатня мотивація персоналу	1	3	3	Усунення	Використання методів морального та матеріального стимулювання персоналу. Підвищення обізнаності персоналу щодо його участі у випуску продукції, яка відповідає вимогам

Джерело: укладено автором за даними підприємства

Напрямки нейтралізації недостатності мотиваційної діяльності підприємства

Ризик	Можливі причини ризику	Ступінь ризику (бальна оцінка ризику)			Реагування на ризик	Заходи з мінімізації ризиків/ (можливості підприємства)
		ймовірність виникнення ризику	важкість наслідків в ризику	ступінь ризику		
СОЦІАЛЬНІ						
Недостатність кваліфікації у осіб, які мають намір поступити на роботу на підприємство	Недостатність на ринку праці кваліфікованого персоналу	2	3	3	Змінення ймовірності настання, змінення важкості наслідків	Встановлення вимог до кваліфікації персоналу. Приймання на роботу працівників з відповідною кваліфікацією. Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, екзаменування. Розподілення роботи між персоналом з урахуванням рівнів компетентності
Особиста зацікавленість персоналу	Недостатня мотивація персоналу	1	3	3	Усунення	Використання методів ментального та матеріального стимулювання персоналу. Підвищення обізнаності та навчання персоналу щодо його участі у випуску продукції, яка відповідає вимогам
Репутація підприємства в засобах масової інформації	Висвітлення неправдивої інформації	2	2	2	Змінення ймовірності настання	Використання елементів попередження репутаційних криз, створення системи моніторингу. Відслідковування інформації в засобах масової інформації. Надання корегуючих відповідей.
Трудова міграція	Нестабільність загальноекономічної ситуації	1	2	1	Змінення ймовірності настання	Матеріальне та моральне заохочення персоналу. Приймання на роботу молодих спеціалістів без досвіду роботи з подальшим навчанням.

Джерело: укладено автором за даними аналізу

Також слід зазначити, що в перспективному плані розвитку підприємства зазначено здебільшого технологічні засоби розвитку, розвитку мотивації увага не приділяється. З метою розвитку персоналу планується лише заходи з підвищення кваліфікації та розвитку творчої активності працівників, яка націлена на виробничий напрямок.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» є базою для проходження виробничої практики Вінницького коледжу Національного університету харчових технологій зі спеціальностей «Технологія жирів та жирозамінників», «Експлуатація електроустаткування на промислових підприємствах» та інших. У 2020 році 22 студенти пройшли практику на комбінаті.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» можемо зробити наступні висновки.

1. Підприємство в 2020 році дещо втратило свої ринкові позиції, в основному за рахунок зміни ринкової кон'юнктури.

2. Показник використання потужностей скоротився при виробництві олії нерафінованої до 75,9% (у 2019 році – 87,2%).

3. Значним чином зросла вартість витрат на сировину, що у перспективі знизить показник економічної ефективності підприємства.

4. Мотиваційна політика підприємства не є повною та досконалою. Найбільше уваги приділяється питанням безпеки, охорони здоров'я та довкілля як спряжених із виробництвом напрямків діяльності.

5. Політика заохочення в 2020 році була скоригована з матеріальних на нематеріальні засоби: подяки, висвітлення у місцевій пресі досягнень, безкоштовне навчання для підвищення кваліфікації.

6. Відбулося скорочення штатного персоналу на 5%, проте фонд заробітної плати збільшився лише на 0,37%, що свідчить про відповідний рівень недоплати працівникам. Додаткове матеріальне заохочення прив'язано до економічних результатів, і у зв'язку із скороченням обсягів прибутку в 2020 році не застосовувалося.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЖК»

3.1. Управлінське рішення щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПРАТ «Вінницький ОЖК»

Наявність на підприємстві розвиненої системи мотивації персоналу є невід'ємною частиною дієвих факторів ринкового успіху. У розвиненій ринковій системі конкуруючі підприємства пропонують не тільки високі статки, але і кращі умови праці, соціальні гарантії, компенсаційні пакети. Проте не всі власники це усвідомлюють, особливо якщо вони призвичаїлись орієнтуватись на прибуток. Відсутність практики партнерського ставлення до персоналу призводить до зростання напруженості і, як наслідок – до плинності кадрів. Одним із варіантів виходу із кризових ситуацій в управлінні персоналом є впровадження колективної відповідальності. В ЄС впровадження відповідальної соціальної практики підвищує імідж компанії, посилює партнерські зв'язки, рівень довіри органів державної влади, підвищує конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг [37].

Слід відмітити, що між мотивацією персоналу та результативністю праці існує безпосередній зв'язок. В цілому систему мотивації побудовано на 3-х компонентах: матеріальному, нематеріальному та змішаному. Поєднання цих складових пов'язано із масштабом організації, її місією, характером ведення бізнесу та конкурентної боротьби.

Після задоволення матеріальних потреб працівника підвищується значення нематеріальної мотивації.

Нами пропонується впровадження колективної соціальної відповідальності як інструмент забезпечення нематеріальної мотивації працівників ПРАТ «Вінницький ОЖК».

В узагальненому вигляді програма нематеріальної мотивації шляхом запровадження колективної соціальної відповідальності на підприємстві реалізується наступним шляхом:

- адаптація переліку повноважень співробітників підприємства;
- соціальний регламент для розподілу повноважень щодо рішень та дій, а також рівень відповідальності за них;
- соціальний моніторинг та контроль процесу звітування співробітників за рішення та дії;
- достовірний перелік очікувань від підприємства по відношенню до зацікавлених сторін.

Прозорість стандартів та процедур дозволяє зацікавленим сторонам та співробітникам не тільки відчувати стабільність ділових відносин та позбутися невпевненості у стосунках, створити атмосферу взаємної довіри між працівниками на підприємстві, діловими партнерами, а і сформувати партнерські відносини на базі об'єднаних цілей для працівників, менеджерів, власників, регіональної спільноти. Основою таких відносин є акумуляція соціального капіталу, що дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці та досягти значущих ринкових та суспільних результатів. Якщо стандарти, процедури та очікування не визначені, власники та менеджери не в змозі без ризику делегувати повноваження. Стандарти, регламенти та процедури – це не лише механізми контролю, а дещо більше – надання впевненості у своїх діях для виконавця, розкриття творчого потенціалу співробітників та підтвердження професійної придатності для менеджера [27].

Нехтування цими простими рекомендаціями призводить до отримання протилежних результатів, оскільки виконавець спирався на власне бачення вирішення проблеми. Особливо ця пересторога стосується компаній, що використовують лінійну форму управління.

Оскільки менеджмент самостійно визначає тактику досягнення результату, вважається необхідним встановити обмеження для виконавчого управління, що означає шлях для досягнення цілі (впровадження в корпоративне управління поняття «визначеність шляху» та «допустимість шляху» стає можливою після прийняття Кодексів інвестора, злиття та поглинення та прийняття антирейдерського законодавства на рівні держави).

Поточні повноваження менеджменту скеровані на досягнення результату в рамках методів м'якого управління та спираються на використання творчого підходу у тактиці. Рекомендації виокремлюють для використання власниками та менеджерами декілька принципових моментів:

- орієнтація на більш високі стандарти;
- врахування національних, соціальних та культурних розбіжностей в процесі стосунків;
- при співпраці з нерезидентами виключення деяких процедур із сталої практики та стандартної ділової етики;
- пояснення необхідності дотримання правил ділової етики на всіх рівнях виконання завдання. Стимулом може стати перспектива кар'єрного зростання;
- залучення співробітників до процесу визначення стандартів. Відсторонення молодшого персоналу від участі у процесі створення внутрішніх стандартів призводить до цинізму та зневіри;
- операційна та етична відповідальність менеджерів має бути зафіксована у внутрішньому Кодексі поведінки. Правдивість та підзвітність – основа збереження єдності та ефективності програми [40].

Стандарти, процедури та очікування в системі менеджменту надають безпосередні вказівки, які потребують вдосконалення одних дій та заборони других на відміну від м'яких та дещо розмитих обмежень, що декларуються на рівні Ради директорів. Відповідальний менеджмент встановлює стандарти та процедури на усіх чотирьох рівнях аби забезпечити орієнтирами робітників та представників підприємства. Ці стандарти, процедури та очікування направлені на помірковані очікування зовнішніх зацікавлених сторін щодо дій підприємства. Стандарти, процедури та очікування визначаються у Переліку керівних принципів, Кодексі поведінки та Положеннях щодо конкретних напрямків політики підприємства. Означені документи можуть бути укладені окремо або існувати у складі Загальних правил корпоративної поведінки на підприємстві.

Керівні принципи. Положення щодо керівних принципів більш детально розкриває та пояснює загальні установки, що закріплені в базових установках підприємства. В деяких компаніях цей документ отримав назву Положення щодо загальних ділових принципів компанії.

В якості ще одного вживаного підходу до формування Керівних принципів використовується укладення переліку базових цінностей діяльності компанії із викладенням позитивних прикладів із відомої практики. Перевагою цього підходу є можливість підкріплення загальних висловів реальними подіями або більш широкими поясненнями, що сприяє більшому розумінню та сприйняттю документу пересічними співробітниками.

В якості основи для укладення Положень можуть слугувати Методичні рекомендації до укладення Кодексу корпоративної ділової етики.

Кодекс ділової поведінки в багатьох випадках слугує головним засобом, за допомогою якого менеджмент компанії орієнтує співробітників щодо очікуваного від них способу ділової поведінки у зовнішньому середовищі. В Преамбулі Кодекс наголошує на необхідності виконання галузевих норм та нормативів та державним приписам. У тексті Основної частини Кодексом деталізуються стратегії, стандарти та процедури для регулювання окремих сфер економічної та суспільної діяльності, як-то Процедури здійснення закупівлі, укладення договорів, норм внутрішнього ділового документообігу. За допомогою Кодексу поведінки в рамках Програми ділової етики підприємство залучає до співпраці зовнішніх та внутрішніх учасників ділового процесу [27, 40].

Особливої уваги у означеному контексті потребує визначення ситуацій з точки зору культури: виникнення конфлікту інтересів:

- отримання та вручення подарунків, особливо грошових; заохочувальні виплати; прийняття на роботу рідних та друзів;
- звертання за консультацією та повідомлення про неналежне виконання службових обов'язків.

Наприклад, в Кодексі ділової етики компанії «Моторола» зазначено, що компанія ніколи не зробить подарунок посадовій особі, якщо це не дозволено культурними традиціями країни. У рамках компанії розроблено відповідну стратегію, до якої ухвалено відповідні регіональні політики. Крім того у Додатку, ухваленому фінансовим та генеральним директором компанії визначені оціночні грошові розміри заохочувальних та акційних подарунків клієнтам. Кожен керівник відповідних відділів ознайомлений під розпис із Наказом та Додатком призначено, призначено відповідального за облік матеріальних еквівалентів, які видаються підзвітно з огляду на ситуацію.

Підсумовуючи вище згадане зазначимо, що у існуючих кодексах компаній різного ринкового рівня використовується три основні формати:

а) кодекси дотримання законодавчих норм, де викладені головні орієнтири та накладені заборони;

б) корпоративні правила, що формують загальні положення щодо стосунків та обов'язків перед клієнтами та партнерами;

в) положення (філософія) менеджменту, в яких офіційно наголошено принципи ведення бізнесу та внутрішніх стосунків компанією, генеральним директором та топ-менеджментом [40].

Означене дозволяє класифікувати кодекси: *кодекс етики* – викладення принципів та цінностей компанії; *кодекс діяльності* – який орієнтує та спрямовує процес прийняття рішень; *кодекс поведінки* – який регламентує ті чи інші дії співробітників компанії. «На практиці, корпорації прагнуть використовувати комбінації різних типів кодексів під різними назвами» [41].

Ефективні програми етики поведінки, за звичай, є відповіддю на типові виробничі стосункові ситуації, пояснюють особливості стилю управління та специфіки організаційної культури. Наприклад, Кодекс колективної соціальної відповідальності для ПрАТ «Вінницький ОЖК» може включати близько 20 принципів та процедур, а також декілька десятків пов'язаних між собою стратегій, які використовуються різними відділами:

- визначення особливої ситуації та обґрунтування необхідності

розробки конкретної лінії поведінки;

- внутрішнє регулювання термінових дзвоників від представників компанії на місцях;

- інформування про порушення власних правил щодо дзвоників «гарячої лінії»;

- ділові привілеї для потенційних джерел інформації;

- акції та розважальні програми в рамках підтримки та розширення бізнесу;

- тренінг для менеджерів-експедиторів із напрямків;

- ухвалення подарунків як визнання додаткових зусиль в рамках стратегії «добровільних зусиль»;

- діяльність уповноваженого по етиці та дотриманню законів та норм діяльності компанії;

- забезпечення доступу до кодексу (співробітник має щорічно його підписати);

- управління звітністю та документацією;

- дотримання норм етики в кожному укладеному договорі;

- квартальні звіти відділу етики та дотримання норм;

- тренінг для топ-менеджменту;

- події, що мають бути зафіксовані у звіті.

Для компанії, яка ще не використовує в своїй діяльності засади корпоративної соціальної та суспільної відповідальності, доцільно розпочинати процес адаптації поступово.

Першим кроком до впровадження в практику колективної соціальної відповідальності як засобу нематеріальної мотивації та відповідальних відносин починається з призначення конкретної особи (або створення групи для великого розгалуженого підприємства) відповідального керівника. У цьому випадку не слід допускати розпорошення функцій, що веде до ситуації «усі відповідають за все», оскільки під тиском робочих обставин співробітники перелаштовуються на виконання повсякденних обов'язків та



Рис. 3.1. Зв'язок Програми нематеріального мотивування з менеджерськими процесами у ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Джерело: розроблено автором

поточних завдань. Потрібно покласти обов'язки на конкретну особу створити належні умови для створення Програми нематеріальної мотивації та впровадження Кодексу колективної соціальної відповідальності. Для того аби Керівник з напрямку ефективно виконав завдання, він повинен відповідати наступним вимогам:

- високий рівень відповідальності за покладені обов'язки;
- мати безпосередній доступу до генерального директора, ради директорів або відповідного комітету;
- мати високий рівень довіри серед менеджерів вищої ланки;
- мати доступ до ресурсу, що забезпечує виконання програми;
- отримувати відповідну винагороду за виконання своїх функцій;
- мати навички роботи зі ЗМІ, громадськими організаціями, державними установами, а також мати практику участі у вирішенні правових питань та судових слухань.

Наприклад, у склад Комітету з колективної соціальної відповідальності та діловій поведінці компанії «Boeing» входять Голова Ради директорів, Голова Виконавчого комітету, Президент, Виконавчий директор, керівники виконавчих відділів за напрямками, старші Віце-президенти. Старший віце-президент по Етиці та Діловій поведінці очолює Програму по Етиці та Діловій поведінці. Комітет по Етиці і діловій поведінці затверджується Радою директорів. Такий високий рівень Керівника по Етиці надається за для того або він мав можливість приймати участь у обговоренні стратегій бізнесу та інших важливих рішень на підприємстві. Необхідно аби призначена особа повноваження для здійснення контролю над підприємством та мала можливість відігравати важливу роль в процесі розробки політики компанії.

На відповідального керівника з напрямку покладаються три завдання:

- 1) зробити все, щоб на підприємстві були створені та впроваджені у практику стандарти та процедури для співробітників по формуванню поміркованих очікувань зацікавлених сторін;
- 2) забезпечити впровадження та дотримання стандартів та процедур;

3) оцінювати виконання стандартів та процедур, створювати звіти підприємства із врахуванням стандартів та процедур [42].

Окремо треба сказати щодо прийнятної системи управління Програмою нематеріальної мотивації та Кодексу Колективної соціальної відповідальності. Незважаючи на розбіжність форм сучасного менеджменту, експерти, особливо західні, оскільки практика впровадження цього напрямку триває понад 10 років, визнають, що найбільш доцільним на стадії започаткування є централізоване керівництво.

Переваги полягають насамперед у забезпеченні послідовних комунікацій, економії коштів, більш ефективному моніторингу програми та кваліфікованості. Останній аспект іноді стає де стимулюючим інструментом. Наприклад, у разі призначення Уповноваженим з реалізації Програми та Кодексу співробітника юридичного відділу, непоодинокі випадки, коли Програма або Кодекс виконується як продовження юридичної функції, що сприяє надмірній формалізації та звуження завдань.

У випадку призначення Уповноваженим співробітника виробничого відділу відбувається гіпертрофування господарського напрямку, так само як і після обрання співробітників фінансового або аудиторського відділу. Найбільш доцільним експерти бачать на цій посаді професійного менеджера із достатнім досвідом практичної роботи.

Співробітники часто мають значні розбіжності в уяві щодо дієвості впроваджених норм поведження в господарській практиці та у стосунках між співробітниками та партнерами. Кваліфікуючи їх за цією ознакою ми вирізняємо наступні групи, що суттєво відрізняються у поведженні:

- *лідери* етичного поведження – уособлюють принципи корпоративного відповідального та етичного ставлення до роботи та взаємовідносин. Обрання професії та роботодавця, звільнення у цієї категорії пов'язане із їх баченням комфортного морального клімату на підприємстві та порядних ділових стосунків;

- *прихильники* етичних норм – це ті, що засвоїли комплекс стандартів та

процедур і спроможні їх дотримуватись у разі регулярної підтримки, стимулювання. Їм потрібна впевненість, що вони діють правильно і відповідають очікуванням роботодавця та бізнес-середовища. Дотримання стандартів та процедур для них є засобом реалізації власних кар'єрних прагнень;

- етично *некомпетентні* – потребують ознайомлення, вивчення і контролю за дотриманням стандартів та правил, а також відповідальності за їх порушення. Ця категорія потребує наочних прикладів існування, ефективного функціонування інфраструктури етичної ділової поведінки, а також низки анти прикладів;

- етично *проблемні* – ця категорія є осередком зневіри та розповсюдження конфліктних ситуацій, а також створення цинічного ставлення до процесу впровадження Програми та Кодексу етичної поведінки. Найбільш стандартної причиною є намагання отримання тіньового доходу в процесі використання ділової практики підприємства.

Практично таким же чином можна охарактеризувати і зацікавлені сторони: клієнтів та партнерів підприємства. В процесі здійснення допомоги при розробці Кодексів ділової поведінки та етики на підприємствах харчової промисловості нами були опрацьовані та пристосовані до національних потреб низка рекомендацій та діючих документів розвинених ринкових країн [27].

З метою розповсюдження норм Програми нематеріальної мотивації та Кодексу колективної соціальної відповідальності та ділової практики на своїх партнерів деякі підприємства використовують додатки до контрактів. Наприклад, в Євросоюзі такий порядок прийнятий як на рівні між підприємствами, так і при прийомі на роботу.

З метою розробки Програми нематеріальної мотивації та впровадження Кодексу колективної соціальної відповідальності доцільно створення ініціативної групи у складі провідних працівників. Бюджет з розробки програмних документів представлено в таблиці 3.1.

Бюджет зі створення Програми нематеріальної мотивації та Кодексу колективної соціальної відповідальності у ПрАТ «Вінницький ОЖК»

№ з/п	Назва витрат	Кількість	Ставка	Термін роботи	Сума
1	Керівник проекту	1	40 000	3 місяці	120 000
2	Менеджер	1	30 000		90 000
3	Спеціаліст	2	19 000		116 000
Всього		7			326 000

Джерело: укладено автором

Таким чином, реалізація нематеріального мотивування у ПрАТ «Вінницький ОЖК» має взаємопов'язані аспекти дії: управлінський, соціальний, конструктивний, економічний.

3.2. Обґрунтування заходу з нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький ОЖК»

Для того, щоб визначити кошторис майбутнього заходу з розвитку нематеріальної мотивації у вигляді запровадження Програми мотивації в параметрах колективної соціальної відповідальності у ПрАТ «Вінницький ОЖК», перш за все встановимо експертним шляхом очікувані обсяги грошових надходжень у 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.

Результати опитування експертів наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

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 3.3.

Таблиця 3.3

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							-
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	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

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

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

$$a = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

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 1 545 030 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у проектному році складе:

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

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 1427 328 тис. грн.

Приріст витрат на виробництво також зростає на 2,4%:

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

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:

$$262,07 - 2\ 874,87 * 0,18 = 517,34 \text{ тис. грн.,}$$

де 18 – ставка податку на прибуток, %.

Як ми раніше визначили, на розвиток Програми мотивації може бути спрямовано 326 тис. грн.

Також нас цікавить термін окупності витрат на захід.

$$326 / 517,34 = 0,58 \text{ року.}$$

Наведемо очікувані результати від здійснення вдосконалення мотивації за допомогою Програми мотивації діяльності в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Очікувані результати від розвитку Програми мотивації
ПРАТ «Вінницький ОЖК»**

Показники	Одиниці виміру	Проектне значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	37 130
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	34 255,87
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	2 874,13
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	517,34
Термін окупності	років	0,58

Джерело: розраховано автором

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

Висновки до розділу 3

Впровадження сучасних інструментів забезпечення нематеріальної мотивації потребує цілої низки підготовчих дій:

- 1) це розробка власно Програми нематеріальної мотивації у контексті приписів Угоди про Адаптацію України та ЄС;
- 2) необхідними на наш погляд є зміни філософії менеджменту з утилітарно практичної до стратегічної, націленої на довгострокові ефекти;
- 3) адаптація діяльності, бізнес-стосунків, комунікації із зацікавленими сторонами має містити управлінські елементи забезпечення програмних мотиваційних принципів;
- 4) необхідною є робота по розробці низки Кодексів/положень діяльності, етики та поведінки, які мають мотивувати реалізацію комунікації/стосунків у бажаному напрямку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Із розвитком задоволення матеріальних потреб підвищується важливість нематеріальних умов діяльності. Вивчення концепції і практики мотивації поступово виокремлює значущість стимулювання робітників через розвиток проєктів корпоративної соціальної відповідальності, в яких є можливість поєднати результати діяльності із соціальним забезпеченням, підвищенням рівня мотивації до соціальної відповідальності співробітника, менеджера, власника шляхом створення установчих мотиваційних орієнтирів до відповідальної поведінки в процесі господарчої діяльності.

Місце інституту корпоративної соціальної відповідальності в системі мотивації персоналу є актуальною науковою проблемою і потребує подальшого аналізу.

Важливим аспектом в означеній концепції є питання керування мотивацією у параметрах КСВ. Як відомо, одним із ефективних інструментів управління бізнес-процесами є стандартизація. Це стосується і корпоративної соціальної відповідальності. На даний час розроблено понад три десятки стандартів в цьому напрямку. Найбільше розповсюдження має міжнародний стандарт ISO 26000:2012 «Керівні принципи КСВ». У ньому закладено принципи, основні підходи до соціальної відповідальності. Крім того має місце розробка і внутрішніх стандартів КСВ. До них частіше за все відносять регламенти корпоративного само менеджменту, Кодекси корпоративної відповідальності. Останні можна назвати кодексами поведінки, вони містять ключові блоки питань: політика компанії по відношенню до акціонерів, засоби вирішення конфліктів, охорона навколишнього середовища. Особливе місце відведено визначенню стосунків із персоналом компанії, адаптації нового співробітника, спілкуванню меж колегами в присутності клієнтів.

Таким чином, результатом формування і розвитку КСВ можна вважати збільшення ступеню мотивації персоналу. КСВ розглядається як нематеріальний актив компанії і інструмент в конкурентній боротьбі.

Соціально направлена робота може приносити суттєві здобутки компанії, які віддзеркалюються як у зростанні фінансових показників, так і в збільшенні мотивації персоналу і привабливості компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНТЕУ, 2012. 531 с.
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 103-105.
3. Робінс С. П. Основи менеджменту. Пер. з англ. А. Олійник. К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2012. 671 с.
4. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 524 с.
6. Баранська С. С. Методика вимірювання лояльності. *Психологічні дослідження: електрон. науч. журн.* 2011. № 1 (15). URL: http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1_15/436_baranskaya15.html.
7. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2010. № 4 (3). С. 223-227.
8. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2015/76.pdf.
9. Виноградова О. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бизнес-інформ: наук. журнал ХНЕУ*. Харків: ВД Інжек, 2013. № 12. С. 339-347.
10. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування»). Х.: ХНУМГ, 2013. 111 с.
11. Галан Л. Удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням вікових особливостей працівників. *Схід*. 2017. № 2 (148). С. 5-8.
12. Дряхлов Н., Купріянов Є. Системи мотивації персоналу в Західній

Європі і США. *Проблеми теорії і практики управління*. 2012. № 2. С. 83-88.

13. Захарова О. В. Мотиваційні спонукання роботодавців до активізації інвестування у людський капітал. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1360>.

14. Зенірова А. Нематеріальна мотивація. URL: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1158>.

15. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/VPDTU_ek_2013_26_10.pdf.

16. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія. Одеса, 2015. 240 с.

17. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Львівська політехніка*. 2012. № 727. С. 10-15.

18. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22, вип. 8 (1). С. 65-72.

19. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків, 2012. 300 с.

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

21. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій*. 2013. № 1. С. 25-28.

22. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 4. С. 59-65.

23. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 127-129.

24. Хмелевський С. М., Веремієнко О. Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 626-631.

25. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2019. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.

26. Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць Київського національного економічного університету*. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 2. Київ: КНЕУ. 2019. С. 173-182.

27. Березянюк Т. В. Соціально відповідальні трудові практики в нестандартних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

28. Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. Вип. 1 (1). С. 166-168.

29. Ніколайчук О. А. Напрями вдосконалення мотивації інноваційної діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 130-134.

30. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2016. № 9. С. 23-27.

31. Терещенко Д. А. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*. 2015. № 3. С. 188-191.

32. Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>.

33. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakisty-pratsi>.

34. Боротьба за ефективність: як матеріально і нематеріально мотивувати персонал. URL: <https://ckp.in.ua/business/20163>.

35. ViOil. URL: <http://www.vioil.com/>.
36. Березянюк Т. В. Євроінтеграційні виклики адаптації підприємств оліє-жирової галузі: монографія. К.: Вид-во «Кондор», 2014. 432 с.
37. Ринок насіння олійних культур та продуктів їх переробки. URL: <https://proagro.com.ua/periodical/oil/20531.html>.
38. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2889202-ekSPORT-nasinna-olijnih-kultur-torik-zris-na-44.html>.
39. Офіційний сайт Smida. URL: <https://smida.gov.ua>.
40. Березянюк Т. В. Сучасні тенденції організації праці HR-фахівця: кол. мон. «Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика» / за ред. О. І. Драган та Н. С. Скопенко. К., Кафедра, 2020. 404 с. С. 288-299.
41. William P. Birkett, «Ethical Codes in Action», in «Articles and Speeches», International Federation of Accountants. URL: <http://www.ifac.org/Library/SpeechArticle.tpl?NID=96261008030>.
42. Середовище організації. URL: <http://gorodenko.mozok.net/2012/07/10/%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5-%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/>.
43. Види мотивації персоналу – огляд основних видів і покрокова інструкція по мотивації працівників в організації + 4 нестандартних способи підвищення мотивації. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/955-vidi-motivacii-personalu--motivuyemo-spivrobitnikiv-v-organizacii.html>.
44. Що таке мотивація персоналу: повний огляд поняття + інструкція по розробці системи мотивації співробітників за 5 кроків. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/976-motivaciya-personalu--ce-rozrobka-sistemi-motivacii.html>.
45. Мотивація співробітників: значення, види, прийоми. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydu-pryuyomu>.
46. Волошан К. В. Мотивація персоналу як засіб вдосконалення

управління підприємством. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>.

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

48. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5. С. 211-216.

49. Бала В. В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологический аудит и резервы производства*. 2016. № 3 (3). С. 46-50.

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

Додаток Б

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат" Вінницька область, Вінниця Акціонерне товариство Виробництво олії та тваринних жирів	Дата	КОДИ
		за ЄДРПОУ	01.01.2021
		за КОАТУУ	00373758
		за КОПФГ	0510100000
		за КВЕД	230
			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 I	1095	3 621 673	3 511 728	

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	198 350	241 887
Виробничі запаси	1101	114 460	70 252
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	81 660	134 410
Товари	1104	2 230	37 225
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити 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 II	1195	443 983	405 498
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	4 065 656	3 917 226

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	78 099	78 099
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 730 292	2 730 292
Додатковий капітал	1410	1	1
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	432	432
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	0
Неоплачений капітал	1425	(261 295)	(361 451)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2 547 529	2 447 373
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

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