МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ»

(за матеріалами ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»)

Студента _____ Кошового В.П.

Науковий
керівник _____ к.е.н. Чеснік Н.М.

Рецензент _____ к.е.н., доц. Ставська Ю.В.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.

Вінниця – 2024

ВСЕІ 2023

АНОТАЦІЯ

У магістерській кваліфікаційній роботі на тему: «Удосконалення мотиваційної політики підприємства в сучасних умовах господарювання» розглядаються актуальні теоретико-методологічні та практичні питання щодо дослідження, оцінки та аналізу мотиваційної політики підприємства.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти мотиваційної політики на підприємстві, зокрема, суть поняття «мотивація» та його характеристики, здійснюється опис мотиваційний теорій та розглядаються типи мотивацій персоналу.

Другий розділ присвячений оцінці мотивації персоналу у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», зокрема, наведена організаційна та фінансово-економічна характеристика діяльності, проведений аналіз складу структури персоналу та показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства і здійснена оцінка мотиваційної політики на підприємстві.

У третьому розділі наведено шляхи удосконалення системи мотивації у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», зокрема розроблені рекомендації для покращення системи стимулювання та мотивації працівників, а також покращення соціально-психологічного клімату в колективі, охарактеризований сучасний стан та наведені заходи по удосконаленню охорони праці в організації і обгрунтовані пропозиції для удосконалення мотиваційної політики підприємства

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та додатків. Магістерська кваліфікаційна робота виконана на 87 сторінках друкованого тексту та містить 13 таблиць, 16 рисунків та 4 додатки.

Ключові слова: мотивація, теорії мотивації, мотиваційна політика, стимулювання праці, типи мотивації, соціально-психологічний клімат в колективі.

ВСЕ 2023

THE SUMMARY

The master's qualification thesis on the topic "Improvement of Motivational Policy of the Enterprise in Modern Economic Conditions" explores current theoretical, methodological, and practical issues related to the research, assessment, and analysis of the company's motivational policy. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices.

In the first chapter, theoretical aspects of the motivational policy at the enterprise are examined, including the essence of the concept of "motivation" and its characteristics. The chapter provides a description of motivational theories and discusses types of employee motivation.

The second chapter focuses on the assessment of employee motivation at the PJSC "Vinnytsia Oil and Fat Plant." It includes an organizational and financial-economic characterization of the company's activities, an analysis of the personnel structure, and an evaluation of the motivational policy.

The third chapter outlines ways to improve the motivation system at the PJSC "Vinnytsia Oil and Fat Plant." Recommendations are developed to enhance the incentive and motivation system, improve the socio-psychological climate within the team, and enhance occupational safety. The current state of occupational safety is described, and proposals for improving the motivational policy of the enterprise are substantiated.

This work comprises an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, and appendices. The master's thesis spans 87 printed pages, including 13 tables, 16 figures, and 4 appendices.

Keywords: motivation, motivation theories, motivational policy, work stimulation, types of motivation, socio-psychological climate in the team.

ВСЕ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……..5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ…….....8
1.1. Суть поняття «мотивація» та його характеристики…….....8
1.2. Характеристика мотиваційних теорій……...14
1.3. Типи мотивації персоналу……..25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»……...…31
2.1 Організаційна та фінансово-економічна характеристика діяльності підприємства……..31
2.2 Аналіз складу структури персоналу та показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства…….39
2.3 Оцінка мотиваційної політики на підприємстві……...49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»……57
3.1. Розробка рекомендацій для покращення системи стимулювання та мотивації працівників і покращення соціально-психологічного клімату в колективі…….57
3.2. Сучасний стан та заходи по удосконаленню охорони праці в організації …….63
3.3 Заходи для удосконалення мотиваційної політики підприємства…….69
ВИСНОВКИ……...78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….81
ДОДАТКИ……..88

ВСЕ 2023

ВСТУП

Актуальність дослідження В сучасних умовах ринкових відносин підприємства обмежуються у кількості природних ресурсів та фінансового капіталу, тому розвиток трудового потенціалу та мотивація працівників стають ключовими факторами економічного зростання. Важливо враховувати, що мотивація персоналу відіграє вирішальну роль у досягненні конкурентних переваг і забезпеченні якісного економічного зростання організацій, зокрема в харчовій промисловості.

У виробництві продуктів харчування важливо вирішувати проблеми, пов'язані з низькою мотивацією персоналу, оскільки це може негативно позначитися на іміджі, корпоративній культурі підприємства та його інноваційному потенціалі, призводячи до втрати конкурентоспроможності.

З метою підвищення ефективності роботи підприємства важливо систематично оцінювати та удосконалювати процес мотивації персоналу в його кадровому забезпеченні. Науковці, такі як Криворотько І.О., Коленда Н.В., Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В., Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. та інші досліджували це питання загалом, але існує нестача наукових вивчень щодо удосконалення мотиваційної політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

Вибір теми кваліфікаційної роботи обумовлений актуальністю цих питань і вимагає вивчення та вдосконалення мотиваційної політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

Метою дослідження є вивчення та оцінка мотиваційної політики підприємства з метою її удосконалення.

Наявність поставленої мети дослідження дозволяє визначити наступні завдання дослідження:

- дослідити суть поняття «мотивації» та його характеристики;
- охарактеризувати мотиваційні теорії;
- дослідити методи мотивації персоналу;

ВСЕІ 2023

- навести характеристику діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»;

- здійснити аналіз складу структури персоналу та показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства;

- провести оцінку мотиваційної політики на підприємстві;

- розробити рекомендації для покращення системи стимулювання та мотивації працівників та покращення соціально-психологічного клімату в колективі;

- запропонувати заходи для удосконалення мотиваційної політики підприємства.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти розвитку мотиваційної політики у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі загальнонаукові методи: узагальнення, індукція, синтез, спостереження, опис, аналіз, структурно-логічний та інші.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методичних та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення магістерської роботи можуть бути використані при розробці та удосконаленні мотиваційної політики у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Апробація роботи. Основні результати магістерської кваліфікаційної роботи доповідалися і отримали позитивні відгуки на науково-практичних конференціях:

1.Кошовий В.П. Мотивація персоналу як основна складова успіху організації. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з

ВСЕ 2023

міжнародною участю «Правові, економічні та соціокультурні засади регулювання суспільних відносин: сучасні реалії та виклики часу» 5-6 грудня 2023 року. Полтавський інститут економіки і права ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Полтава

2. Кошовий В.П. Аналіз та порівняння мотиваційних теорій: пошук оптимального підходу до управління персоналом. Міжвузівська науково-практична конференція «Наукові досягнення – шлях до професії» 11 грудня 2023 р. МІРЛ та МФК Університету «Україна», Миколаїв С.117-120

Публікації за обраною темою. За темою магістерської дипломної роботи опубліковано:

1. Кошовий В.П., Русін О.А.,Чеснік Н.М. Вплив мотивації персоналу на формування та зміцнення корпоративної культури компанії Науково-практичний журнал *Подільський науковий вісник* №3/4 2023

Особистий внесок здобувача: охарактеризовано мотивацію персоналу та корпоративну культуру компанії. Наведені основні аспекти взаємозв'язку мотивації персоналу та зміцнення корпоративної культури

Дана робота, що присвячена питанням управління кадровою політикою в ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаної літератури та додатки.

Робота містить 87 сторінок тексту, 13 таблиць та 16 рисунків; 4 додатків, список використаних інформаційних джерел складається з 65 одиниць.

ВСЕП 2023

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Суть поняття «мотивації» та його характеристики

Поведінка людини може бути розглянута через призму двох взаємопов'язаних аспектів: спонукального і регуляційного. Спонукальна сторона сприяє активізації і спрчямуванню поведінки, тоді як регуляційна сторона визначає, як формується та розвивається поведінка в конкретній ситуації. Психічні процеси та явища, такі як відчуття, сприйняття, пам'ять, уява, увага, мислення, здібності, темперамент, характер і емоції, в основному впливають на регулюючий аспект поведінки, забезпечуючи її адекватність і відповідь на конкретні ситуації [24, с.151].

Мотивація та мотиви взаємопов'язані поняття, які охоплюють потреби, завдання, інтереси, наміри та прагнення людини в контексті зовнішніх чинників, що впливають на її поведінку. Мотив – це стійка внутрішня психологічна причина вчинків або поведінки особистості. Термін "мотивація" використовується у широкому сенсі, включаючи систему факторів, таких як потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення тощо, що визначають поведінку людини. Також, він описує процес, який стимулює та підтримує активність на певному рівні. Таким чином, мотивація – це комплекс причин психологічного характеру, які визначають спрямованість та активність особистості.

Мотив можна узагальнити як свідому схильність до дії, спрямовану на задоволення різних потреб людини. Він виникає на основі внутрішньої потреби та служить обґрунтуванням для вольової дії. Мотив відображає ставлення людини до суспільних вимог та виконання завдань. Його роль виявляється не лише у спонуканні до конкретних вчинків, а й у важливому впливі на оцінку своїх дій та вчинків, формуючи суб’єктивний зміст для даної особистості. Мотив є ключовим елементом в розумінні та визначенні характеру та напрямку людської поведінки.

ВСЕ 2023

Мотив також можна розглядати як внутрішню силу, яка стимулює особистість до досягнення конкретних цілей та задоволення потреб. Він ініціює або направляє поведінку людини, допомагаючи їй визначити пріоритети та обирати оптимальні способи взаємодії з оточуючим світом.

Мотивація, що виникає з мотивів, грає значущу роль у формуванні та утриманні внутрішньої енергії та наполегливості. Вона відіграє ключову роль у подоланні труднощів, витримці в складних ситуаціях та сприяє розвитку творчого підходу до вирішення завдань.

Важливо визнати, що мотивація персоналу є фундаментом і визначальним чинником успіху, як для всієї організації, так і для системи забезпечення якості. Для досягнення успіху в цьому контексті, мотивація персоналу повинна бути впроваджена на всіх рівнях управління організацією і впливати на всі рівні організаційної структури: від кожного окремого працівника до локальних колективів окремих підрозділів і загального колективу всієї організації [28, с.315].

Мотиваційна сфера особистості з точки зору її розвитку має оцінюватись за такими параметрами: широта, гнучкість та ієрархічність. Широта мотиваційної сфери – це якісне розмаїття мотиваційних факторів: диспозицій (мотивів), потреб і цілей, які представлені на кожному з рівнів. Чим більше у людини різних мотивів, потреб і цілей, тим більш розвинутою є її мотиваційна сфера.

Щодо гнучкості мотиваційної сфери, вона проявляється у здатності використовувати різноманітні мотиваційні спонукачі фактори різного рівня для задоволення більш загального характеру мотиваційного спонукання. Іншими словами, більш гнучка мотиваційна сфера дозволяє людині використовувати різні засоби для досягнення одного й того ж мотиву в залежності від конкретних обставин [33].

Важливо відзначити, що широта і гнучкість оцінюють мотиваційну сферу різним чином. Широта визначає різноманіття можливих засобів задоволення актуальних потреб, тоді як гнучкість вказує на здатність до

ВСЕІ 2023

рухомості зв'язків між різними рівнями ієрархії мотиваційної сфери, такими як зв'язки між мотивами і потребами, мотивами і цілями, а також потребами та цілями.

Відношення особистості до праці визначається її прагненнями до максимального розкриття фізичних та духовних здібностей, а також використання власного досвіду і знань для досягнення конкретних результатів праці. Це виявляється у конкретних проявах поведінки, мотивації та оцінюванні праці [35].

Поза мотивами, потребами та цілями як стимулами для поведінки, важливо розглядати інші аспекти, такі як інтереси, завдання, бажання та наміри. Інтереси визначаються як пізнавальні стани, і вони не завжди пов'язані з конкретною потребою. Наприклад, інтерес може бути спрямований на певний вид діяльності, що має дослідницький характер, особливо у вищих рівнях розвитку, таких як наукові та художньо-творчі дослідження.

Завдання виступають як ситуаційно-мотиваційні фактори, виникаючи при виконанні дій для досягнення певної мети. Вони вказують на труднощі, які можна подолати для досягнення результатів. Бажання та наміри можуть змінювати мотиваційні стани особистості, надаючи динаміку умовам виконання дії.

Інтереси, завдання, бажання та наміри входять у систему мотиваційних факторів особистості і формують мотивацію поведінки, проте вони головним чином впливають на стиль, а не на спрямованість поведінки.

Мотивація поведінки особистості може бути свідомою чи несвідомою. Це означає, що деякі потреби та цілі, які визначають її дії, можуть бути усвідомленими, тоді як інші залишаються неусвідомленими. Розуміння справжніх мотивів людей може виявитися ключовим у вирішенні психологічних проблем, оскільки вони не завжди відображаються в зовнішніх виявах.

ВСЕІ 2023

Мотиви, які формуються в індивідів під дією багатьох чинників, як внутрішніх так і зовнішніх – суб'єктивних і об'єктивних факторів, включаються в дію під впливом стимулів. Стимулами можуть виступати матеріальні речі, дії інших людей, надії, сподівання тощо [31,с.96].

Дослідження, дають змогу стверджувати, що за умови володіння достатніми ресурсами 20% людей не бажають працювати, 36% готові працювати, якщо робота буде цікавою, 36% хотіли б працювати, щоб уникнути самотності та нудьги, 14% – працюють, бо бояться втратити свої потенційні можливості, 9% людей від роботи отримують радість, саме тому й працюють [31].

Співвідношення різних мотивів, які обумовлюють поведінку індивіда утворює його мотиваційну структуру, яка є досить стабільною, хоча й піддається цілеспрямованому формуванню, частково, наприклад, у вихованні у будь-якої особистості мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена множиною факторів: рівнем доходів, соціальним статусом, посадою, ціннісними орієнтаціями, кваліфікацією тощо. Детальніше ці положення розкриваються у табл.1.1, де наведено відомості про надання переваги тим чи іншим формам мотивації різними категоріями працівників [9].

Наведена табл.1.1 відображає різнобічність індивідуальних мотиваційних факторів для менеджерів, спеціалістів та службовців. Кожна категорія працівників має свої унікальні пріоритети та очікування від системи мотивації. Для менеджерів важливість оплати і премій, розвиток лідерських навичок та участь у стратегічному плануванні. Спеціалісти цінують просування по службі, різноманітні професійні виклики та творчу свободу. У той час як для службовців важливі аспекти включають оплату праці, просування по службі та забезпечення комфортних умов праці. Ця табл.1.1 служить не лише інструментом для розуміння унікальних потреб різних категорій працівників, але і вказівником для розробки ефективних стратегій мотивації, спрямованих на задоволення конкретних очікувань та стимулювання продуктивності в організації.

ВСЕ 2023

Таблиця 1.1

Відомості про переваги різних форм мотивації

№	*Менеджери*	*Спеціалісти*	*Службовці*
1	Оплата і премії	Просування по службі	Оплата праці
2	Просування по службі	Оплата і премії	Просування по службі
3	Авторитет	Важкі завдання	Самостійність
4	Гордість	Нова кваліфікація	Повага
5	Важкі завдання	Самостійність	Безпека праці
6	Розвиток лідерських навичок	Різноманітні професійні виклики	Комфортні умови праці
7	Участь у стратегічному плануванні	Творча свобода та інновації	Стабільність та гарантії
8	Забезпечення командного духу	Участь у розробці проєктів	Рівень відповідальності
9	Формування корпоративної культури	Робота з передовими технологіями	Професійний розвиток
10	Похвала і визнання	Гнучкий графік роботи	Баланс роботи та особистого життя

Джерело: удосконалено автором за рахунок виокремлення 6-10 [9]

Оцінюючи взаємозв'язок між мотивацією та кінцевим результатом діяльності особистості, важливо враховувати, що цей зв'язок не завжди є однозначним через вплив різноманітних випадкових та суб'єктивних факторів, таких як здібності особистості, її настрій, розуміння ситуації та вплив інших осіб.

Залежно від того, що є об'єктом стимулювання – сама діяльність чи її результат, мотивація може виражатися у різних формах, таких як поточне заохочення (або покарання) та винагорода (або покарання) за досягнуті результати.

Термін "підкріплення" вказує на щось, що може бути надано особистості з метою надання поточного стимулювання. Важливо зауважити,

ВСЕ 2023

що підкріплення має не лише якісне, але і, що є ключовим аспектом, кількісне визначення [45].

Підкріплення призначаються з метою стабілізації або коригування в необхідний бік роботи, що продовжується, і таким чином, відноситься до тієї поведінки, яка вже є, тому при відсутності діяльності припиняється.

Підсумкова винагорода пов'язується з досягнутим результатом, тому вона повинна відображати дійсний внесок у нього, бути справедливою, створювати у людини намагання в майбутньому працювати ще краще.

Мотивація виникає з різноманітних потреб, які можна класифікувати за різними ознаками:

1. Місце в ієрархії. Розрізняються первинні потреби (фізіологічні, потреби в безпеці) і вищі потреби (соціальні, духовні, потреби в самовираженні та самореалізації).
2. Вплив середовища. Потреби можуть варіювати за впливом зовнішнього середовища.
3. Напрямок до пізнання історії. Розрізняються потреби в пізнанні історії.
4. Рівень задоволеності. Потреби можуть бути повністю задоволені, частково задоволені або не задоволеними.
5. Ступінь збігу з іншими потребами. Визначається, наскільки потреби збігаються між собою.
6. Масштаби поширення. Розглядається географічний та соціальний розповсюдження потреб.
7. Періодичність задоволення. Визначається частота та регулярність задоволення потреб.
8. Природа виникнення. Розрізняються основні, вторинні та непрямі потреби.
9. Комплектність задоволення. Розглядається, чи задовольняються потреби одним чи декількома засобами.

ВСЕ 2023

10. Ступінь еластичності. Оцінюється, наскільки потреби реагують на зміни в доході та віці.

Ця класифікація дозволяє врахувати різноманітні аспекти потреб та встановлює фундаментальні основи для розуміння мотивації в контексті людської поведінки.

Таким чином, потреби конкретизуються в мотивах та реалізуються через них. Однак з цього не випливає, що вони еквівалентні, тобто існує взаємно однозначна відповідність між системою потреб та системою мотивів. Як потреби, так і мотиви мають свою якісну характеристику та їх не можна ототожнювати через те, що одну й ту саму потребу можна реалізовувати через різні мотиви, а той самий мотив може реалізовувати різні потреби. Таким чином, потребам відповідає цілий клас мотивів, а мотив може входити у різні класи потреб. Потреби людини лежать в основі її мотивів та виявляються у них. Мотиви виникають, розвиваються, формуються у діяльності людини на основі потреб.

1.2 Характеристика мотиваційних теорій

В галузі теорії менеджменту та психології управління виокремлюють два основних підходи до розгляду теорій мотивації. Перший підхід фокусується на дослідженні змістовних аспектів мотиваційних теорій, які грунтуються на вивченні потреб індивіда, що виступають основним стимулом для їхньої поведінки. Відомі прихильники цього підходу – американські психологи Абрахам Маслоу, Девід Мак-Клелланд та Фредерік Герцберг.

Другий підхід до теорії мотивації базується на процесуальних теоріях та зосереджений на розподілі зусиль працівників та виборі конкретної поведінки для досягнення визначених цілей. Сюди входять теорія очікувань У. Врума, теорія справедливості, теорія Портера-Лоулера та теорія Дугласа Макгрегора.

ВСЕІ 2023

У відповідності до теорії А. Маслоу, поведінку людини зазвичай формують потреби, які є насущними в конкретний період часу. Це підштовхує індивідів діяти так, щоб задовольнити власні потреби. Його ієрархія потреб містить декілька рівнів, включаючи фізіологічні, потреби в безпеці та впевненості, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби в самовираженні. Кожен рівень визначає конкретні потреби та привоздить до певних форм мотивованої поведінки особистостсті.

Розглянемо детальніше ієрархію потреб за Абрахамом Маслоу, зокрема, п'ять рівнів, кожен із яких представляє певні категорії потреб:

— Фізіологічні потреби. Ці потреби є основними і визначаються необхідністю для виживання. Сюди входять потреби в їжу, воду, притулок і відпочинок.

— Потреби у безпеці та впевненості у майбутньому. Цей рівень охоплює потребу в захисті від фізичних і психологічних небезпек, а також бажання впевнитися в тому, що основні фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому.

— Соціальні потреби. Ця категорія включає потребу в соціальних зв'язках, почутті прийняття іншими, а також почуття прихильності і підтримки від оточуючих.

— Потреби у повазі. Сюди входять потреби у самоповазі, особистих досягненнях, компетентності і визнанні з боку інших.

— Потреби самовираження. На цьому рівні важливою є потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і особистісному зростанні.

Перші дві групи потреб вважаються первинними, оскільки вони пов'язані з основними аспектами виживання, тоді як наступні три є вторинними, більш витонченими і пов'язаними з розвитком особистості. Важливо відзначити, що досвід показує, що потреби визнання і самовираження можуть також впливати на мотивацію, викликаючи посилену дію в процесі їхнього задоволення.

ВСЕ 2023

Відповідно до теорії, А. Маслоу всі ці потреби можна розташувати в суворій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди, в основі якої лежать первинні потреби, а вершиною є вторинні, що показано на рис.1.1.

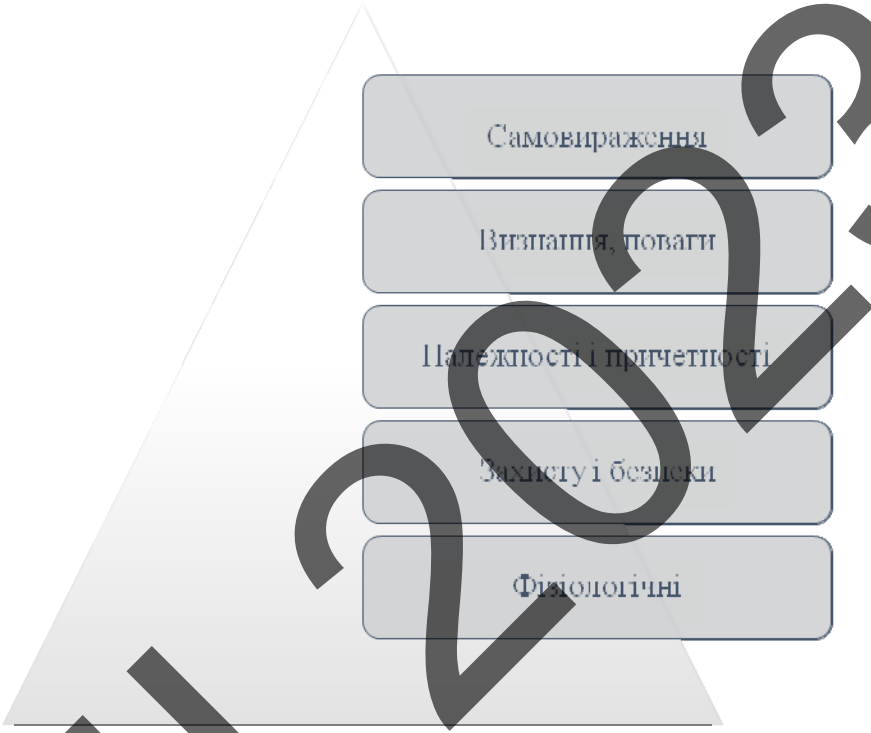


Рис. 1.1 Ієрархія потреб за А. Маслоу [51, с.251]

Структура цієї ієрархії передбачає, що потреби на нижчих рівнях, які є найбільш примітивними і важливими для виживання, мають пріоритет у мотивації людини. У суті, це означає, що вчинки та рішення людини суттєво визначаються необхідністю задоволення основних потреб на початкових етапах, і лише з часом, при їхньому задоволенні, вище розташовані потреби стають активаторами поведінки.

Для керівника виникає важливе завдання відстежувати та розуміти активні потреби своїх підлеглих, вчасно виявляти ті, що домінують в кожного, та приймати відповідні рішення для сприяння задоволенню цих потреб. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності праці співробітників через врахування їхніх основних мотиваційних факторів.

ВСЕІ 2023

Теорія потреб Мак-Клеланда сфокусована на вищих рівнях потреб. Д. Мак-Клеланд визначив три основні потреби: потреба влади, успіху та причетності [54].

Потреба у владі виражає бажання впливати на інших людей. Люди з цією потребою відомі як кар'єристи, акцентують увагу на виявленні власного впливу.

Потреба в успіху не обмежується лише оголошенням успіху для підтвердження статусу особистості; це складний процес досягнення успішного результату. Люди з розвиненою потребою в успіху зазвичай приймають помірний ризик, приймають ситуації, де вони беруть на себе відповідальність за вирішення проблеми, і хочуть, щоб їхні досягнуті результати були конкретно визнані. Щоб мотивувати таких людей, потрібно ефективно ставити перед ними завдання з помірним ризиком чи можливістю невдачі, делегувати їм достатньо повноважень для розв'язання завдань, та систематично і конкретно заохочувати їх на основі досягнутих результатів [54]

Двофакторна теорія Ф. Герцберга базується на уявленнях про те, що слід виділяти «гігієнічні фактори» та «мотивацію». Ф. Герцберг сформував двофакторну модель, що містить фактори, які впливають на задоволеність роботою, вона показана на рис.1.2.

Для ефективного використання зазначеної теорії важливо скласти перелік гігієнічних та мотиваційних факторів та надати працівникам можливість самостійно визначити те, що вони вважають пріоритетним.

Модель Ф. Ф. Герцберга характеризується розрізненням між гігієнічними та мотивуючими факторами. Гігієнічні фактори є необхідними, але недостатніми для мотивації співробітників, тоді як мотивуючі фактори безпосередньо впливають на інтенсивність зусиль працівників. Ця модель сприяла розширенню інструментарію управління та розширила можливості врахування внутрішніх потреб особистості та заохочень, які виникають з процесі праці.

ВСЕ 2023

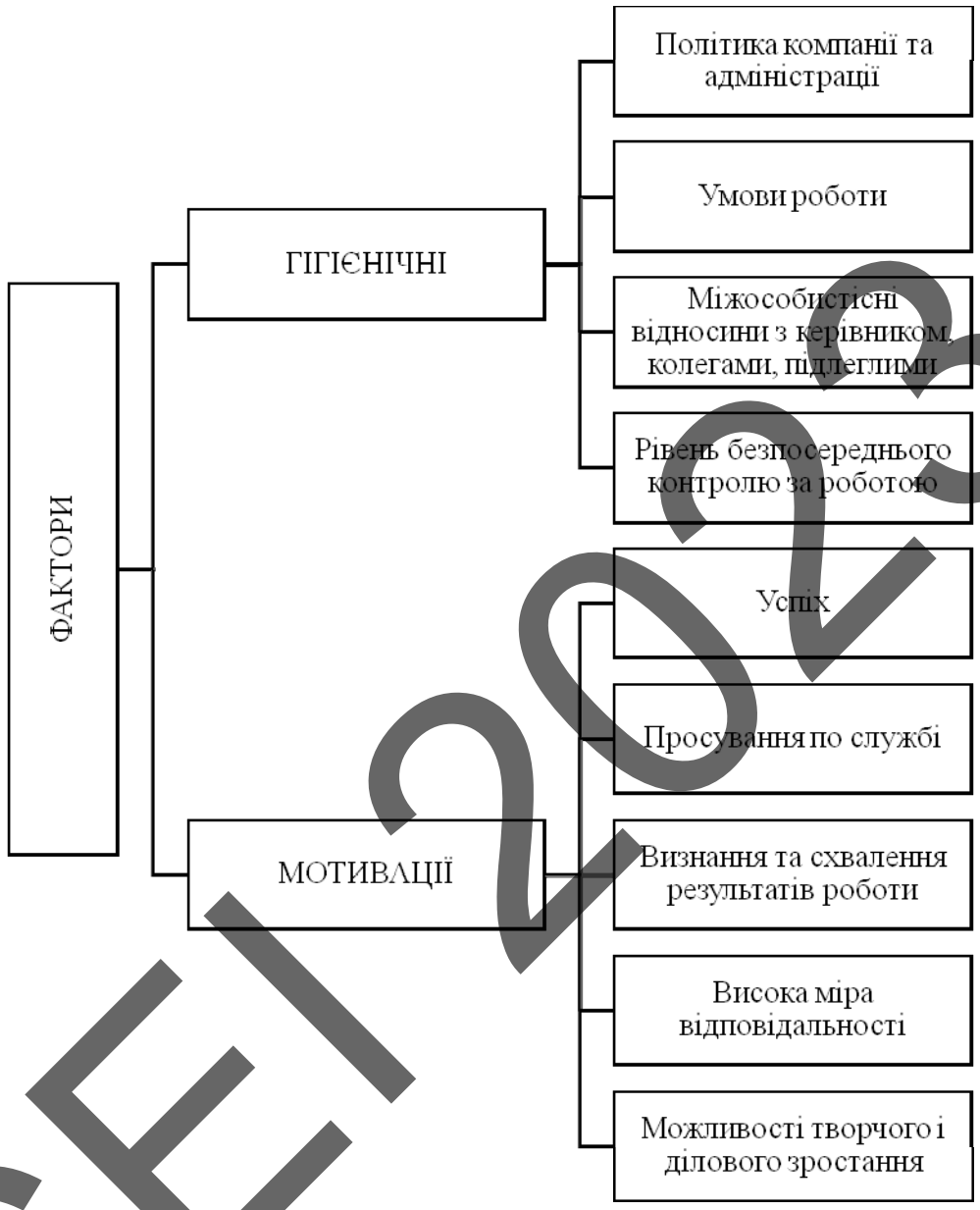


Рис. 1.2 Група факторів мотивації за теорією Ф.Герцберга [47]

Теорія очікувань У. Врума, зображена на рис. 1.3, враховує різні аспекти, що впливають на мотивацію. Вона не обмежується лише потребами, як необхідною умовою для мотивації до досягнення мети, а також враховує вигоди та винагороди. Згідно з цією теорією, люди вирішують, які дії вони повинні виконати, базуючись на своїх очікуваннях щодо того, як ці дії призведуть до певного результату.

Теорія очікувань враховує три ключові складові:

ВСЕІ 2023

— Очікування успіху (Expectancy). Свідомість особистості щодо того, наскільки ймовірно вона досягне бажаного результату при виконанні конкретних дій.

— Значущість результату (Instrumentality). Оцінка особистістю того, наскільки бажаний та цінний для неї є очікуваний результат.

— Зв'язок між результатом та винагородою (Valence). Оцінка того, наскільки привабливою для особистості є винагорода чи компенсація, яку вона очікує отримати за свої зусилля.

Отже, теорія очікувань У. Врума розглядає мотивацію як результат складної взаємодії цих трьох факторів, і вона припускає, що люди вибирають ті дії, які найбільше відповідають їхнім очікуванням та переконанням у досягненні бажаного результату.

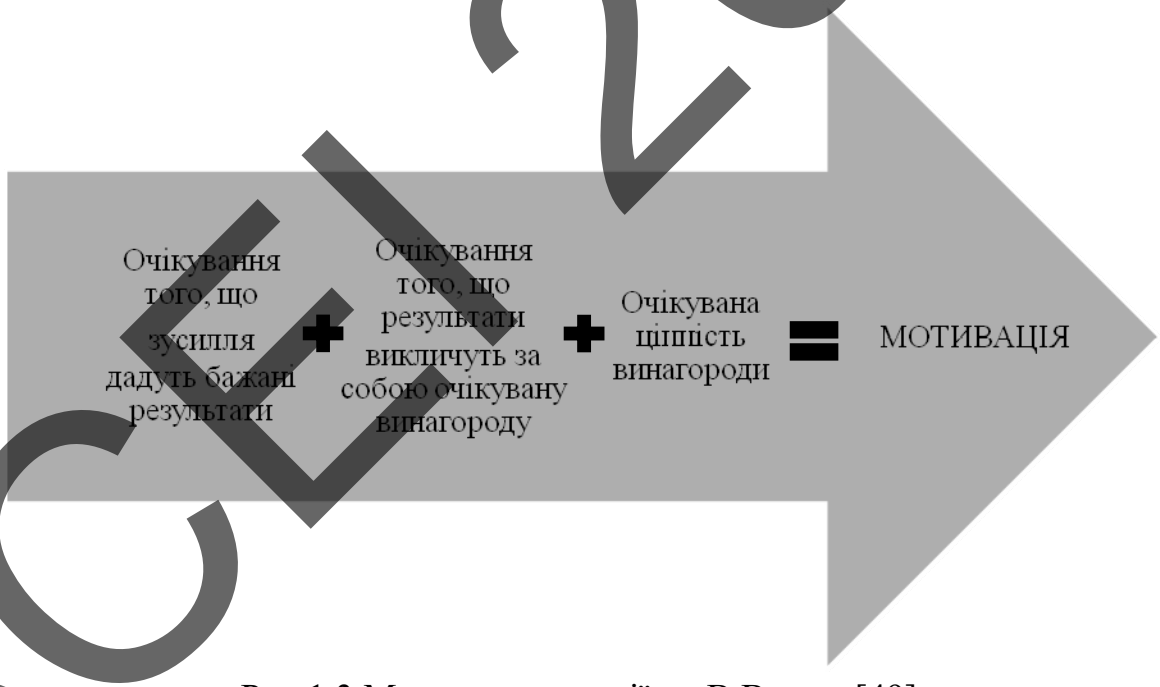


Рис.1.3 Модель мотивації по В.Вруму [49]

Процесуальні теорії мотивування визначають, що поведінка співробітників залежить від їхніх очікувань щодо різних обставин, таких як:

— Керівник повинен надавати стимули для праці співробітників у певних умовах.

— Співробітникам варто очікувати винагороди за певних умов.

ВСЕЇ 2023

— Керівник припускає, що поліпшення якості роботи співробітників призведе до видачі певної винагороди.

— Розмір винагороди порівнюється з сумою, яка є необхідною працівникові для задоволення конкретних потреб.

В теорії очікування необхідним є підвищення якості праці та впевненість в тому, що це буде відзначено керівником, що дозволяє працівнику реально задовольнити свою потребу.

Виходячи з теорії очікувань, варто зазначити, що працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені внаслідок передбачуваних винагород. А керівник має формувати такі заохочення, які можуть задовольнити очікувану потребу працівника

Теорія справедливості. Відповідно до цієї теорії, ефективність мотивації оцінюється працівником за певної групи чинників, системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, які працюють у аналогічному системному оточенні. Співробітник оцінює свій розмір заохочення, порівнюючи із заохоченнями інших працівників.

Теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера побудована на поєднанні елементів теорії очікувань та теорії справедливості. Характерною ознакою цієї теорії є співвідношення між винагородою та досягнутими результатами [27].

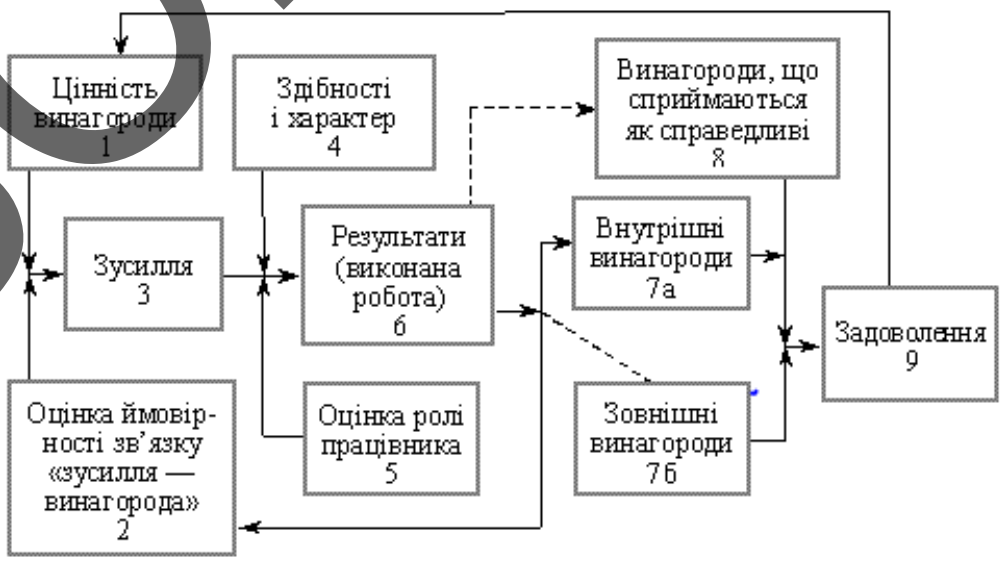


Рис.1.4 Модель мотивації Л.Портера – Е.Лоулера [48]

ВСЕЦ 2023

Л. Портер та Е. Лоулер виокремили три фактори, які впливають на величину винагороди: витрачені зусилля, особистісні якості та здібності людини, а також її усвідомлення власної значущості в процесі праці. Елементи теорії очікувань проявляються у тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить у те, що винагорода буде адекватною витраченим зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються у тому, що працівники самостійно формують свою думку щодо розміру винагороди у порівнянні з іншими співробітниками. Таким чином, результати праці стають причиною задоволення працівника, а не навпаки. Згідно з цим, продуктивність та ефективність праці повинні постійно зростати.

При дослідженні теорії мотивації Дугласа Макгрегора важливо відзначити, що він зосереджувався на аналізі робочої діяльності працівників та визначив параметри, які підлягають контролю керівника і характеризують виконання працівником своїх обов'язків:

Завдання. Визначення конкретних завдань, які має виконати працівник.

— Якість виконаної роботи. Оцінка результатів роботи з урахуванням вимог до якості.

— Час отримання завдань. Визначення моменту надходження завдань для працівника.

— Час для виконання завдань. Встановлення розумного графіку для виконання робочих завдань.

— Засоби для виконання завдань. Забезпечення необхідними ресурсами та інструментами для успішного виконання завдань.

— Колектив, де працює працівник. Створення комфортного та сприятливого робочого оточення.

— Інструкції для роботи працівника. Надання чітких та зрозумілих вказівок для виконання завдань.

— Переконання підлеглого у тому, що він може виконати завдання. Розвивання впевненості працівника у власних здібностях.

ВСЕІ 2023

— Переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу. Висвітлення важливості та перспектив винагороди за якісне виконання завдань.

— Рівень залучення працівника. Виявлення інтересу та залучення працівника до рішення проблем, пов'язаних з його роботою.

Ці аспекти формують комплексний підхід до мотивації працівників та ефективного керівництва.

Всі вказані фактори залежать від керівника і впливають на працівників, визначаючи якість та інтенсивність їх праці. Дуглас Макгрегор визначив два різні підходи до управління, які він назвав "Теорія X" та "Теорія Y" (табл. 1.2):

- "Теорія X". Цей підхід характеризує авторитарний стиль управління, де існує суттєва централізація влади та жорсткий контроль за вказаними факторами. Керівники, які віддавали перевагу "Теорії X", часто вважають, що працівники виявляють відмінності до праці та найбільш ефективність можна досягти через жорсткий нагляд та суворий контроль.

- "Теорія Y". Цей підхід характеризує демократичний стиль управління, де використовується система делегування повноважень, вдосконалення взаємовідносин у колективі, врахування відповідної мотивації виконавців та їх психологічних потреб, а також збагачення змісту роботи. Керівники, які використовують "Теорію Y", вірять у здатність працівників самостійно розв'язувати завдання та відчувають важливість створення стимулюючого та сприятливого середовища для праці.

Обидві теорії мають рівні можливості для існування, але, через свою біполярність, у чистому вигляді практично не зустрічаються. Як правило, в реальному житті має місце комбінація різних стилів управління. Ці теорії вплинули на розвиток управлінської теорії в цілому.

ВСЕ 2023

Таблиця 1.2

Теорія Х та теорія У [47]

Аспекти	Теорія Х	Теорія У
Відношення до праці	Типова особистість негативно відноситься до праці і, по можливості, уникатиме участі в роботі.	Праця є природною для людини, аналогічно грі чи відпочинку.
Відповідальність	Типова особистість не бажає переймати на себе відповідальність і перш за все потребує безпеки.	Людина не є природньо лінивою. Її негативне відношення до праці – результат набутого досвіду.
Участь	Участь людей в процесі праці здійснюється тільки під примусом, під контролем менеджменту.	Вирішуючи поставлені завдання працівники будуть самостійно регулювати свою діяльність і контролювати трудовий процес.
Схильність до ризику	Відсутність бажання переймати відповідальність може вказувати на небажання брати на себе ризики.	Людина, яка вбачає в роботі природний стимул, може бути більш схильною до ризику у власній діяльності.
Сприйняття результатів	Зацікавленість в результатах залежить від зовнішніх мотиваторів, таких як страх кари.	Продуктивність і задоволення від роботи можуть бути внутрішньою мотивацією, що дозволяє отримувати внутрішню задоволеність від досягнень.

Джерело: удосконалено автором [47]

Теорія Макгрегора, спрямована на дослідження роботи окремого працівника, була подальшим удосконаленням підходів до управління персоналом та мотивації. Розвиток концепції цілісного підходу до управління вказує на необхідність врахування всіх виробничих і соціальних аспектів.

Вільям Оучі долучив свої власні роздуми до цього контексту з теорією, відомою як "Теорія Z". Його дослідження описує відмінності в управлінні в японській та американській економіках. Оучі вказує на нерівновагу в увазі, яку приділяють техніці та технології порівняно з людським фактором.

ВСЕІ 2023

"Теорія Z" Оучі ґрунтується на принципах довіри, довічного найму (з урахуванням важливості відносин з людиною) і групового прийняття рішень. Це створює міцний зв'язок між працівниками та стійке становище в організації.

Щодо підприємств харчової промисловості , то особливості мотивації персоналу на таких підприємствах включають ряд факторів, які враховують специфіку цієї галузі. Деякі з основних аспектів можуть бути:

- Специфіка виробництва. Зважаючи на те, що харчова промисловість пов'язана з виробництвом продуктів для споживання, мотивація персоналу може бути пов'язана із задоволенням від творчого процесу створення нових продуктів або удосконалення існуючих.
- Стандарти якості та безпеки. Врахування високих стандартів якості та безпеки харчових продуктів може бути важливим мотиваційним фактором. Персонал може бачити свою роботу як важливу для забезпечення безпеки та задоволення споживачів.
- Інновації та дослідження. Заохочення працівників до інновацій та досліджень може бути важливим елементом мотивації в харчовій промисловості. Розвиток нових рецептів, технологій чи методів виробництва може стати цікавим завданням для персоналу.
- Робота з сировиною. Якщо підприємство використовує природну сировину, мотивація працівників може бути пов'язана з екологічними аспектами та сталістю виробництва.
- Взаємодія зі споживачами. Робочий персонал, особливо той, який має прямий контакт із споживачами, може відчувати мотивацію від отримання позитивного відгуку та задоволення від того, що їхні продукти приносять радість і користь споживачам.
- Сезонність та обсяг виробництва. У галузі харчової промисловості, де може бути сезонність або зростаючі обсяги виробництва під час святкових періодів, можливості для додаткових винагород можуть бути стимулюючим фактором.

ВСЕ 2023

Загальна мета менеджменту підприємсвиа полягає в тому, щоб створити мотиваційне середовище, яке враховує особливості виробництва та сприяє високій продуктивності та задоволенню персоналу.

Охарактеризовані вище концепції мотивації персоналу дозволяють зробити висновок про те, що немає будь-якого загального та єдино правильного вчення, яке пояснює те, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація. Кожна з викладених теорій має певну важливу відмінність та має щось особливе, що надало б їй можливість отримати широке визнання теоретиків і практиків і зробити істотний внесок у розробку знань про мотивацію.

1.3 Типи мотивацій персоналу

Різні підприємства використовують різноманітні види мотивації, проте вони взагалі можуть бути класифіковані за основними типами, які були виділені Володимиром Герчиковим (рис.1.5). Серед цих типів можна виділити інструментальний, професійний, патріотичний, господарський та люмпенізований.

Кожна особистість представляє собою комбінацію деяких або всіх цих мотиваційних типів у певних пропорціях. Таким чином, можна створити мотиваційний профіль для кожної особистості, який відображає, наскільки кожен мотиваційний тип присутній у даній людині. Величина умовної частки мотиваційного типу може бути визначена від 0 (коли характер мотивації абсолютно відсутній) до 100 (коли індивід представлений конкретним мотиваційним типом), а загальна сума всіх цих чисел складає 100.

ВСЕ 2023

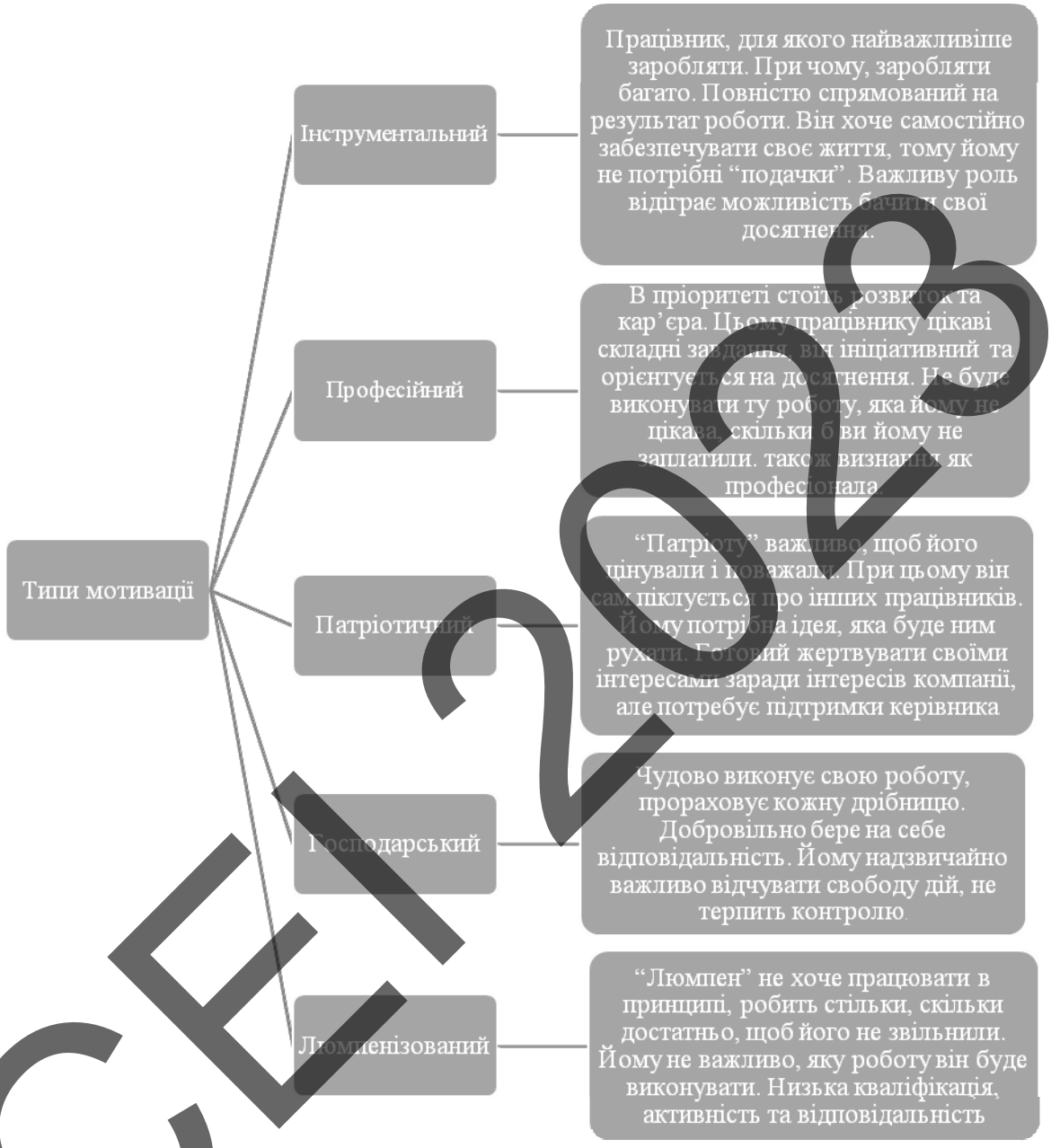


Рис.1.5 Типи мотивацій за В.Гречниковим [52]

Для правильної мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу керівнику варто знати як заохочувати, стимулювати та застосовувати стягнення до персоналувідповідно до вказаних типів мотивації (табл.1.3).

ВСЕ ІЗ 2023

Таблиця 1.3

Заохочення та стягнення до персоналу [52]

Тип мотивації	Заохочення	Покарання
Інструментальний	Збільшувати доходи працівника. Надавати премії за високі результати. Підкреслювати зв'язок між результатом і заробітною платою	Не нараховувати премії, штрафувати, скасувати соціальні пільги.
Професійний	Надавати можливість вчитися за рахунок організації, визнавати досягнення й не контролювати кожний крок.	Ігнорувати особисті досягнення, змінювати умови праці на гірші, навантажувати рутинною роботою та контролювати її виконання.
Патріотичний	Похвала на очах всього колективу, визнання досягнень працівника публічно. Варто пропонувати увійти в раду директорів.	Похвала інших працівників на очах "патріота", але його самого варто ігнорувати. Пригрозити звільненням.
Господарський	Працівнику дозвольте повністю відповідати за свою ділянку роботи.	Контролюйте їх роботу, вказуйте що та як потрібно робити.
Люмпенізований	Потрібно надавати чіткі та легкі завдання. Піклуватися про нього, іноді використовувати метод "батога і пряника".	Пригрозити звільненням, не вирішувати його матеріальних проблем, не давати бонусів тощо.

Джерело: [52]

По своєму характеру система мотивації персоналу поділяється також за набором інструментів впливу (табл.1.4)

Таблиця 1.4

Класифікація систем мотивації персоналу [57, с.138]

Інформування	Проводяться роботи по підвищенню компетентності працівників, для того, щоб перевести увагу на проблему шляхом передачі інформації
Інструктурування	Працівнику пояснюють, які способи найбільш ефективні для досягнення поставлених цілей
Безпосереднє стимулювання	Процес спрямований на посилення мотивації до виконання поставлених цілей
Інтердикція	Створення обмежень, правил і перешкод до здійснення відповідних намірів

Джерело: [57, с.138]

ВСЕ 2023

Системи мотивації праці персоналу виступають ефективними інструментами для підсилення стимулів, спрямованих на досягнення високої продуктивності. Основними компонентами цих систем є матеріальні і нематеріальні стимули, які визначають загальну структуру мотиваційної системи.

Матеріальна мотивація праці включає можливість отримання додаткових виплат за досягнення певних результатів у праці. Така форма мотивації передбачає конкретні фінансові винагороди за досягнення цілей.

Нематеріальна система мотивації працівників орієнтована на отримання визнання у колективі, утримання громадського статусу та подяки від керівництва. Незважаючи на відсутність конкретного винагородження у формі грошового еквіваленту, більшість працівників докладає максимум зусиль для отримання такого виду заохочення.

У системі матеріальної мотивації підприємства ключове значення має безпосередня оплата праці. Це може бути погодинна, відрядна або акордна система оплати. Цей метод враховує якісні та кількісні характеристики виконаної роботи.

У погодинній системі оплати заробітна плата прямо залежить від кількості відпрацьованих годин, рівня кваліфікації працівника та інших умов. Відрядна система оплати враховує виконані нормативи і показники виробітку.

До виплат стимулюючого характеру відносяться:

- доплати за показниками кількості та якості виконаної роботи;
- доплати за високу майстерність;
- за рівень кваліфікації.

Усі надбавки стимулюючого характеру встановлюються локальними нормативними актами організації, закріплюються у трудових, колективних договорах. У бюджетних організаціях такі виплати встановлено органами державної та місцевої влади .

ВСЕ 2023

Система матеріальної мотивації персоналу найчастіше розробляється з урахуванням чинних норм трудового законодавства. А елементи нематеріальних стимулів мають опрацьовуватися з урахуванням обсягів, якості виконаної роботи.

Система матеріальної мотивації включає в себе різноманітні аспекти, серед яких ключовими елементами є:

— Структурування. Організація робочих завдань і визначення їх структури з урахуванням матеріальних стимулів.

— Технологічна регламентація виконуваних робіт. Визначення чітких технологічних процесів для забезпечення ефективності та контролю над виконанням робіт.

— Управління часом роботи, відпочинку. Регулювання графіків роботи, відпочинку та інших часових параметрів для оптимізації результативності.

— Контроль та оцінка роботи. Введення систем контролю та оцінювання результатів для стимулювання високих показників працівників.

— Побудова відносин, систем комунікації. Створення сприятливого комунікативного середовища та взаємодії для підтримки морального та професійного зростання працівників.

— Управління кар'єрою та навчанням. Пропонування можливостей розвитку кар'єри та навчання для підвищення кваліфікації.

— Розподіл повноважень. Чітке визначення обов'язків та відповідальностей для підтримки організаційної ефективності.

Розробка системи нематеріальної мотивації враховує суміжні елементи керування. Високопрофесійні фахівці можуть розраховувати не лише на словесні подяки від керівництва, але й на підвищення, що може відбутися через розширення організації або заповнення вакансій після додаткового навчання або підвищення кваліфікації.

Важливо враховувати, що багато психологічних теорій мотивації побудовані на використанні систем нематеріальної мотивації. На сучасних

ВСЕІ 2023

підприємствах використовуються обидві системи (матеріальна та нематеріальна) для досягнення максимальної продуктивності та виконання стратегічних завдань.

Таким чином, мотивація персоналу представляє собою комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці співробітників. Стимулювання працівників означає впровадження керівництвом заходів, спрямованих на привертання та утримання кваліфікованих кадрів для досягнення максимальних результатів в їхній праці. Ефективність роботи найманого персоналу залежить від позитивного ставлення працівника до своєї роботи, отримання від неї задоволення, сприйняття можливих перспектив. Необхідно використовувати стратегію підбору оптимальних заходів впливу на персонал для підвищення його зацікавленості, оскільки метод "батога" непродуктивний у досягненні цих цілей.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1 Організаційна та фінансово-економічна характеристика діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат" було створене на підставі рішення засновників, яке передбачало перетворення суб'єкта підприємницької діяльності – орендованого підприємства "Вінницький олійножировий комбінат" – в акціонерне товариство. Товариство має скорочену назву ПрАТ "ВОЖК" та розташоване за адресою: Україна, м. Вінниця, Немирівське шосе, 26 [43] .

З моменту державної реєстрації, товариство стало юридичною особою і володіє самостійним балансом, поточним, валютним та іншими рахунками в банках. Також воно має знак для товарів і послуг, який затверджується правлінням Товариства та реєструється в торгово-промисловій палаті України, печатку зі своїм найменуванням, а також бланки та штампи встановлених зразків [43].

Товариство спеціалізується у таких сферах діяльності:

— збір та обробка олійної та інших видів сировини;

— виробництво рослинної олії, маргаринових продуктів, мила та побічних продуктів;

— виконання промислових та непромислових робіт, включаючи перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом комбінату;

— здійснення торгівлі, комерційної, маркетингової, посередницької, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності, які дозволяються чинним законодавством;

ВСЕ 2023

— виробництво та реалізація кисню, поставки кисню споживачам, технічне обслуговування кисневих балонів;

— Товариство може здійснювати різноманітні види господарської діяльності, за винятком тих, які заборонені законодавством України, в межах своєї визначеної мети.

Виробничі потужності підприємства включають олійноекстракційний завод для переробки насіння олійних культур. Добова потужність переробки заводу 1 становить:

- 1000 тонн насіння соняшнику або
- 600 тонн насіння ріпаку або
- до 550 тонн соєвих бобів або
- 300 тонн насіння льону (згідно з технічним регламентом).

Олійноекстракційний завод 2 має добову потужність переробки до:

- 1850 тонн насіння соняшнику або
- 1350 тонн насіння ріпаку або
- 1100 тонн соєвих бобів або
- 1000 тонн насіння льону (згідно з технічним регламентом) [43].

Виробництво рафінованої дезодорованої олії має добову потужність:

- 140 тонн нерафінованих саломасів та
- 80 тонн рафінованої дезодорованої олії [43].

Також на підприємстві здійснюється виробництво фасованої олії в полімерні пляшки (50 тонн/добу) та фасованих жирів та маргаринів (60 тонн/добу). Дільниця гранулювання лушпиння має потужність 300 тонн на добу, а також діють інші допоміжні та обслуговуючі підрозділи.

Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат" є розгалуженим виробничим підприємством, розташованим на площі 21,46 гектарів. Компанія об'єднує олійноекстракційний, гідрогенізаційний заводи, а також 22 допоміжні цехи та дільниці, що сприяють виробництву [43].

ВСЕ! 2023

ПрАТ "ВОЖК" спеціалізується на виробництві різних видів продукції, зокрема нерафінованої рослинної олії (соняшникової, ріпакової, соєвої), рафінованої соняшникової олії, рафінованої дезодорованої соняшникової олії, харчового, технічного та рафінованого дезодорованого саломасу різних марок у формі наливу та фасованого продукту, а також фасованого та наливного кондитерського жиру та фритюрного кулінарного жиру. Крім того, підприємство виробляє побічні продукти, такі як соняшниковий, ріпаковий, соєвий шроти, технічний кисень у балонах [43].

Управління ПрАТ організовано на основі лінійної структури (додаток А), де основним принципом є вертикальна ієрархія, що передбачає чітку підпорядкованість від нижніх ланок до верхніх. Цей тип структури визначає принцип єдиноначальності, де керівник кожного підрозділу має всі повноваження і вправі одноосібно керувати підлеглими та виконувати всі функції управління. Керівники нижчих рівнів безпосередньо підпорядковані лише одному керівникові з вищого рівня управління, і вищий рівень не може видаляти розпорядження працівників, обіймаючи їхніх безпосередніх керівників. Ця структура відзначається вертикальними зв'язками та одномірністю їхньої взаємодії.

До переваг лінійної структури управління можна віднести :

єдність розпорядництва та простоту підпорядкування;

повну відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих;

оперативність у прийнятті рішень;

узгодженість дій виконавців;

отримання погоджених завдань нижчестоящими ланками.

Недоліками цієї структури є:

велике інформаційне навантаження на керівника;

високі вимоги до кваліфікації керівника;

обмежена адаптивність до змін;

висока ступінь жорсткості та неспроможність ефективно вирішувати завдання, що залежать від змінливих умов.

ВСЕ 2023

У табл. 2.1 проведемо розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+, –) показника 2021 року порівняно з 2020 роком		Відхилення (+, –) показника 2022 року порівняно з 2021 роком	
				абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
А	1	2	3	4	5	6	7
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	3920626	4059876	4244456	139250	3,55	184580	4,55
в т.ч. 1.1. власний капітал:	2450773	1812790	1783611	-637983	-26,03	-29179	-1,61
1.1.1. статутний+додатковий капітали	2808824	2805008	2672940	-3816	-0,14	-132068	-4,71
1.1.2. нерозподілений прибуток	-358051	-992218	-889329	-634167	177,12	102889	-10,37
1.2. позиковий капітал:	1469853	2247086	2460845	777233	52,88	213759	9,51
1.2.1. короткостроковий позиковий капітал	856434	1781136	2041593	924702	107,97	260457	14,62
1.2.2. довгостроковий позиковий капітал	613419	465950	419252	-147469	-24,04	-46698	-10,02
2. Майно станом на кінець року,тис.грн	3920626	4059876	4244456	139250	3,55	184580	4,55
2.1. необоротні активи	3511728	3387918	3108225	-123810	-3,53	-279693	-8,26
2.2. оборотні активи:	408898	671864	1136231	262966	64,31	464367	69,12
2.2.1. запаси	241887	336581	151831	94694	39,15	-184750	-54,89
2.2.2. дебіторська заборгованість	161255	303877	833587	142622	88,45	529710	174,32
2.2.3. грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	7315	30266	142028	22951	313,75	111762	369,27

ВСЕ 2023

3. Економічні показники:							
3.1. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1915837	1859223	3405001	-56614	-2,96	1545778	83,14

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
(товарів, робіт, послуг), тис. грн.							
3.2.собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1722103	1901664	2527695	179561	10,43	626031	32,92
3.3. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	-113725	-176251	121046	-62526	54,98	297297	-168,68
3.4.чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-100156	-160130	105893	-59974	59,88	266023	-166,13
3.5.рентабельність (збитковість) обороту, %	-5,23	-8,61	3,11	-3,38	64,75	11,72	-136,11
4.Фінансові коефіцієнти:							
4.1. автономії	0,625	0,447	0,420	-0,179	-28,569	-0,026	-5,888
4.2. маневрування	-0,183	-0,612	-0,508	-0,429	235,093	0,104	-17,047
4.3. фінансового ризику	0,600	1,240	1,380	0,640	106,681	0,140	11,304
4.4. абсолютної ліквідності	0,009	0,017	0,070	0,008	98,947	0,053	309,399
4.5. покриття	0,477	0,377	0,557	-0,100	-20,993	0,179	47,541

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.1 можна зробити наступні висновки. Капітал підприємства в 2021 році збільшився на 139250 тис. грн. на що вплинуло збільшення позикового капіталу на 52,88%, а саме короткострокового позикового капіталу на 924702 тис. грн. та відбулося зменшення довгострокового позикового капіталу на 147469 тис. грн. або на 24,04%.

Власний капітал в 2021 році зменшився на 637983 тис. грн. в результаті збільшення непокритих збитків на 177,12%.

ВСЕ 2023

Наглядно динаміку змін капіталу ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2020-2022 рр. можна представити на рис. 2.1.

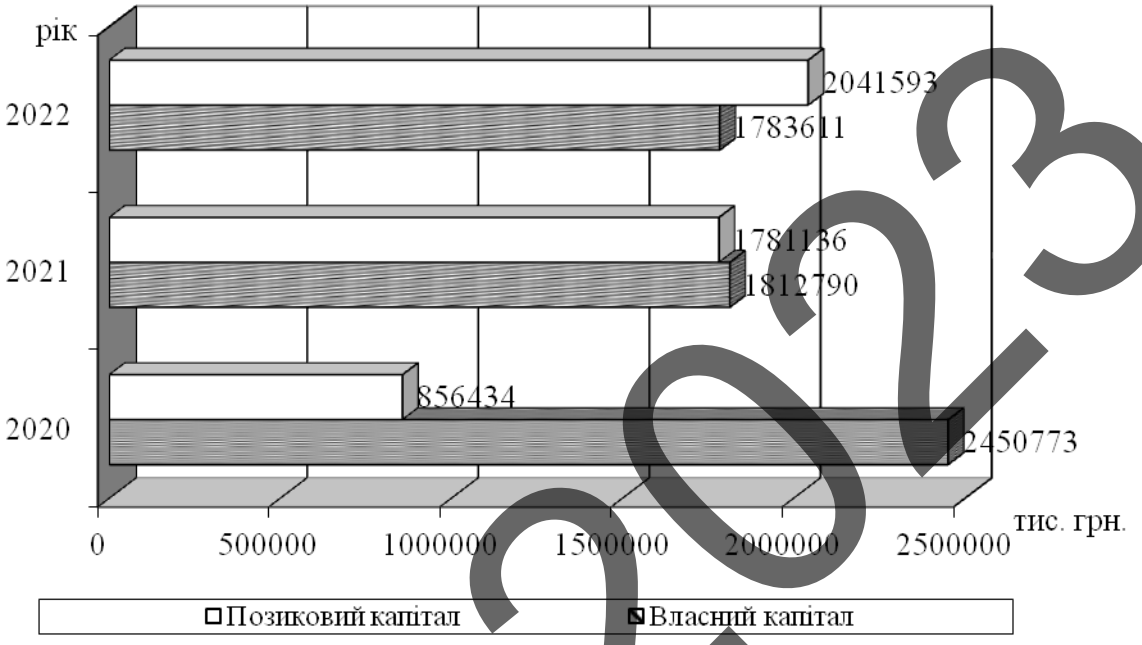


Рис. 2.1 Динаміка змін капіталу ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2020-2022 рр.

Джерело: згруповано автором

У 2022 році капітал збільшився на 4,55% до 184580 тис. грн. Як і в попередньому році відбулося збільшення позикових коштів на 9,51% або на 213759 тис. грн. Власний капітал зменшився на 1,61% або на 29179 тис. грн., відбулося це в результаті зменшення додаткового капіталу на 132068 тис. грн., а непокриті збитки зменшились на 102889 тис. грн. або на 10,37%.

Динаміку змін активів підприємства за 2020-2022 рр. можна прослідкувати на рис. 2.2.

Більшу частину майна підприємства складають необоротні активи, які утворились за рахунок основних засобів. У 2021 році грошові кошти збільшились на 22951 тис. грн., а вже в 2022 році їх розмір збільшився ще на 369,27% і складають 142028 тис. грн. У 2022 році відбулося збільшення дебіторської заборгованості на 88,45% до 303877 тис. грн. На підприємстві

ВСЕ 2023

великий розмір запасів в 2020 році - 241887 тис. грн. і в 2021 році вони збільшились на 39,15%, а в 2022 році зменшились на 54,89% до 151831 тис. грн.



Рис.2.2 Динаміка змін активів ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2020-2022 рр.

Джерело: згруповано автором

Розглядаючи економічні показники в табл. 2.1 можна зробити також такі висновки. На підприємстві відбувається зменшення чистого доходу на 2,96% в 2021 році та значно збільшився - на 83,14% в 2022 році. У 2021 році відбулося збільшення собівартості продукції на 10,43% або на 179561 тис. грн. У 2022 році собівартість збільшилась незначними темпами порівняно з чистим доходом - на 626031 тис. грн.

Наглядно динаміку змін основних показників фінансових результатів ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2020-2022 рр. можна представити на рис. 2.3.

Як видно з рис. 2.3 підприємство отримує чистий прибуток лише в 2022 році. У 2020 році чисті збитки склали 100156 тис. грн. У 2021 році підприємство отримало на 59974 тис. грн. більше чистих збитків на що вплинуло зростання собівартості продукції та зменшення чистих доходів. У

ВСЕ 2023

2022 році підприємство отримало 105893 тис. грн. чистих прибутків в результаті значного зростання чистих доходів від реалізації продукції.

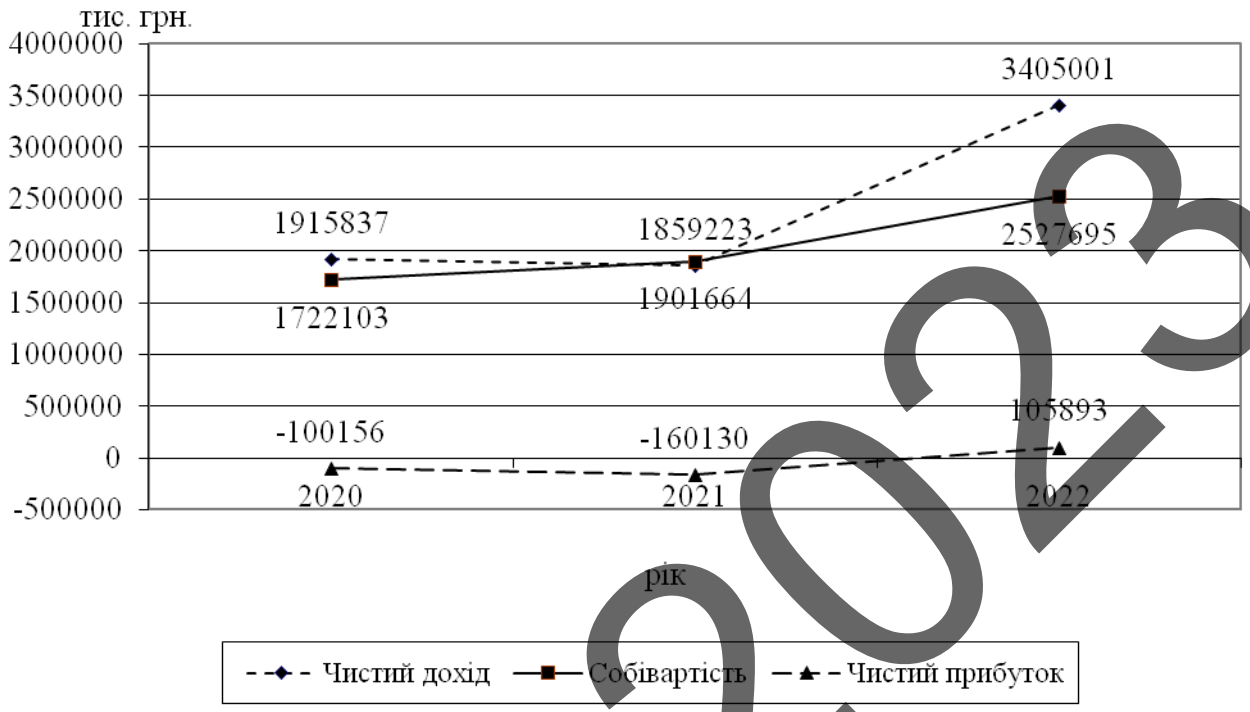


Рис. 2.3 Динаміка змін основних показників фінансових результатів ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2020-2022 рр.

Джерело: згруповано автором

Проведені розрахунки фінансових коефіцієнтів можна графічно показати на рис. 2.4.

Як видно з рис. 2.4 в 2021 році всі показники погіршились, а покращився лише показник абсолютної ліквідності на 98,947%.

У 2022 році відбулося погіршення коефіцієнта автономії, зростання фінансового ризику та відсутність маневреності. Покращився коефіцієнт покриття та абсолютної ліквідності.

ВСЕ 2023

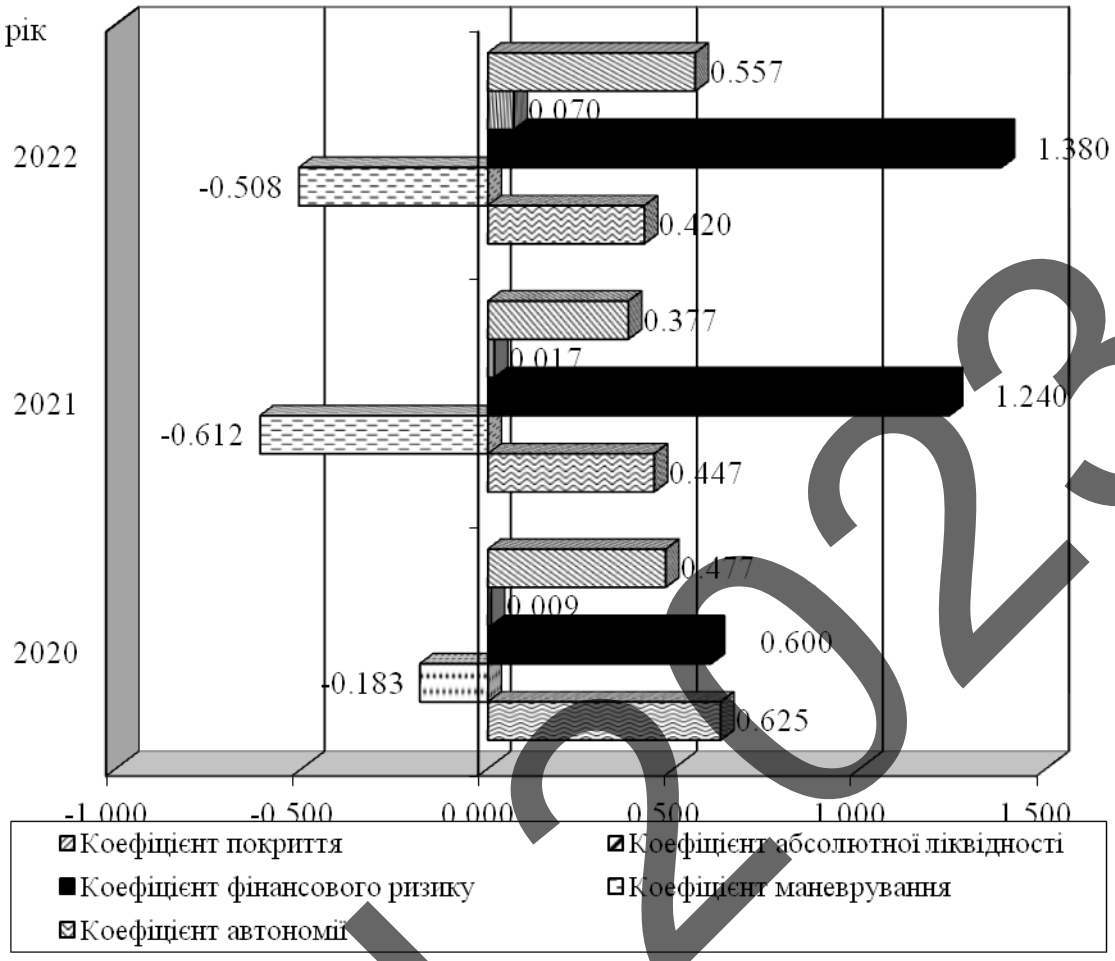


Рис.2.4 Динаміка змін фінансових коефіцієнтів ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" за 2020-2022 рр.

Джерело: згруповано автором

Таким чином, проведені розрахунки показали, що в 2022 році відбуваються позитивні зміни в господарській діяльності підприємства. Відбувається збільшення чистого доходу, отримання чистого прибутку. Позитивним є покращення фінансових коефіцієнтів.

2.2 Аналіз складу структури персоналу та показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Від успішності забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та раціонального їх використання залежить організаційно-технічний рівень

ВСЕП 2023

виробництва, імідж підприємства, фінансова стабільність та всі економічні показники діяльності.

Аналіз має на меті вивчення та оцінку ключових аспектів забезпеченості трудовими ресурсами підприємства, зокрема:

- Укомплектованість кадрами: визначення наявності необхідних працівників з відповідними спеціальностями та кваліфікаціями.
- Зміна структури трудових ресурсів: аналіз змін у складі та розподілі працівників.
- Співвідношення між основними та допоміжними робітниками: вивчення пропорцій між основним та вторинним персоналом.
- Якісний склад персоналу: оцінка наявності працівників з потрібними навичками та кваліфікацією.
- Відповідність кваліфікації до складності робіт: перевірка відповідності кваліфікації працівників складності їхніх обов'язків.
- Рух робочої сили: аналіз змін у чисельності працівників.

В табл. 2.2 представлений детальний аналіз змін чисельності персоналу та його структури на підприємстві.

Таблиця містить дані щодо кількості персоналу на підприємстві за роки 2020, 2021 та 2022, а також відхилення у відсотках. Розглянемо основні показники:

Загальна кількість персоналу:

— В 2020 році було 794 особи.

— В 2021 році зменшилася до 708 осіб (-11,45%).

— В 2022 році спостерігається подальше зменшення до 673 осіб (-4,95% порівняно з 2021 роком).

Основна діяльність (промислово-виробничий персонал):

— В 2020 році було 775 осіб.

— В 2021 році кількість скоротилася до 692 осіб (-10,71%).

— В 2022 році подальше зменшення до 659 осіб (-4,76% порівняно з 2021 роком).

ВСЕ 2023

З подальшим розглядом промислово-виробничого персоналу:

— Робітники скоротились на 23 особи (-3,62%) у порівнянні з 2021 роком.

— Службовці залишилися на майже тому ж рівні.

— Керівники та спеціалісти майже не змінили свою кількість.

Неосновна діяльність (непромисловий персонал):

— В 2020 році було 19 осіб.

— В 2021 році кількість зменшилася до 16 осіб (-15,79%).

— В 2022 році подальше зменшення до 14 осіб (-12,5% порівняно з 2021 роком).

Розглянемо структуру персоналу за категоріями протягом зазначених років :

Основна діяльність (промислово-виробничий персонал):

Робітники:

— 2020: 80,1% (636 осіб).

— 2021: 90,9% (644 осіб).

— 2022: 91,8% (613 осіб).

Зміна: -23 особи

Службовці:

— 2020: 0,88% (7 осіб).

— 2021: 0,98% (7 осіб).

— 2022:0,89% (6 осіб)

Зміна: -1 особа

Керівники:

— 2020: 2,39% (19 осіб).

— 2021: 2,68% (19 осіб).

— 2022: 2,84% (19 осіб)

Зміна: 0,45%

Спеціалісти:

— 2020: 2,89% (23 осіб).

ВСЕ 2023

— 2021: 3,10% (22 особи).

— 2022:3,12(21 особа)

Зміна: -2 особи

Неосновна діяльність (непромисловий персонал):

Загальна кількість:

— 2020: 2,39% (19 осіб).

— 2021: 2,25% (16 осіб).

— 2022:2,08 (14 осіб)

Зміна: -5 осіб

Таблиця 2.2

Аналіз змін чисельності персоналу підприємства і його структури.

Категорії персоналу	Роки						Віхилення 2022 р.від			
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2020 р.		2021 р.	
	к-сть чол.	%	к-сть чол.	%	к-сть чол.	%	к-сть чол.	%	к-сть чол.	%
Усього	794	100	708	100	673	100	-121	0	-35	0
У тому числі: Основна діяльність (промислово - виробничий персонал)	775	97,6	692	94,74	659	97,91	-116	0,31	-33	0,17
З неї: - робітники	636	80,1	644	90,9	613	91,08	-23	10,98	-31	0,12
службовці	7	0,88	7	0,98	6	0,89	-1	0,009	-1	-0,09
-керівники	19	2,39	19	2,68	19	2,82	0	0,43	0	0,13
-спеціалісти	23	2,89	22	3,10	21	3,12	-2	0,22	-1	0,01
Неосновна діяльність (непромисловий персонал)	19	2,39	16	2,25	14	2,08	-5	-0,31	-2	-0,17

Джерело: розраховано автором за даним и підприємства

ВСЕ 2023

Аналізуючи структуру персоналу за категоріями можна виокремити наступне:

Збільшення відсотка робітників в 2021 році свідчить про підвищення чисельності цієї категорії працівників порівняно з 2020 роком, але знову відбулось зменшення на 3 особи в 2022р

Службовці та керівники залишаються на майже тому ж рівні, що може вказувати на стабільність керівництва та адміністративного персоналу.

Зменшення відсотка спеціалістів у 2021 році може свідчити про реорганізацію та оптимізацію в цій категорії, хоча зменшення не значне.

Непромисловий персонал (неосновна діяльність) також скоротився за обидва роки.

Загалом, структура персоналу підприємства зазнала змін, що може бути пов'язане з різними факторами, такими як економічні умови, стратегічні рішення підприємства та інші фактори.

Структура персоналу у 2021р наведена на рис.2.5.



Рис.2.5 Структура персоналу ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат"

Джерело: згруповано автором за даними підприємства

Загалом можна відзначити, що підприємство спостерігає зменшення персоналу, зокрема, у промислово-виробничій сфері, внаслідок скорочення

ВСЕ 2023

робітників. Неосновний персонал також зменшився, але меншою мірою в порівнянні з промисловим (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка змін управління трудовими ресурсами

Рік	Середньооблікова чисельність штатних працівників	Чисельність позаштатних працівників	Чисельність працівників на неповний робочий час	Фонд оплати праці (тис. грн)	Зміни фонду оплати праці відносно попереднього року (тис. грн)
2020	794	9	4	121045.8	+228.4
2021	708	9	6	106043.8	-15,002.0
2022	673	8	7	129445.3	+23,401.5

Джерело: згруповано автором за даними підприємства

Зміни в організації праці :

Середньооблікова чисельність штатних працівників:

2020 → 2021: -86 осіб (-10.8%),

2021 → 2022: -35 осіб (-4.9%)

Чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом:

Залишається стабільною з року в рік.

Чисельність працівників на умовах неповного робочого часу (дня, тижня):

2020 → 2021: +2 особи (+50%)

2021 → 2022: +1 особа (+16.7%)

Фонд оплати праці:

2020 → 2021: -15,002.0 тис. грн (-12.4%)

2021 → 2022: +23,401.5 тис. грн (+22.1%)

Управління трудовими ресурсами:

ВСЕІ 2023

У 2021 році було спостережено зменшення фонду оплати праці через скорочення чисельності штатних працівників.

За 2022 рік відбулося збільшення фонду оплати праці через підвищення розміру заробітної плати.

Загалом, чисельність працівників в компанії зменшується, але фонд оплати праці росте, що може вказувати на стратегічне розподілення ресурсів та підвищення заробітних плат.

Кадрова програма емітента спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам підприємства: протягом 2022 року рівень кваліфікації працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» підвищувався на курсах та семінарах. Товариство повністю забезпечено професійними кадрами, які мають кваліфікацію відносно займаних посад по штатному розкладу та мають необхідний досвід роботи.

Ефективність використання робочих ресурсів на підприємстві визначається рівнем продуктивності праці. Проблемами, які акцентують увагу на питанні підвищення ефективності праці, є:

потреба у збільшенні обсягів виробництва за рахунок інтенсивних факторів;

вирішення проблеми нагромадження для зростання національного багатства держави;

рівень продуктивності праці визначається обсягом продукції у грошовому або натуральному виразі, яку виробляє один працівник за одиницю робочого часу або кількістю робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції;

планування та оцінка продуктивності праці часто проводяться на основі вартісного виробітку промислової продукції, оскільки цей показник можна використовувати для аналізу рівня та динаміки продуктивності праці на підприємствах з різним асортиментом продукції.

Проаналізуємо продуктивність праці персоналу (табл.2.4).

ВСЕ 2023

Таблиця 2.4

Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Показники	2020р	2021р	2022р	Відхилення 2022р від			
				2020 р.		2021р.	
				Абс. (+;-)	Від.%	Абс. (+;-)	Від.%
1.Обсяг реалізованої продукції,тис.грн.	1915837	1859223	3405001	1489164	177,729	1545778	183,141
2.Середньооблікова чисельність штатних працівників,осіб	794	708	673	-121	84,7607	-35	95,0565
3.У тому числі робітників	636	644	613	-23	96,3836	-31	95,1863
4.Середньорічний виробіток,тис.грн.: одного працюючого	2412,89	2626,02	5059,44	2646,54	209,683	2433,42	192,666
одного робітника	3012,32	2886,99	5554,65	2542,33	184,398	2667,66	192,403

Джерело: складено автором

Аналізуючи цю таблицю, можна відзначити, що обсяг реалізованої продукції в 2022 році зріс порівняно з 2021 роком на 1 489 164 тис. грн, що в відносному вираженні становить збільшення на 77,72%. Порівнюючи 2022 рік із 2020 роком, збільшення склало 1 545 778 тис. грн, що становить 83,14%.

Також важливим є відстеження змін в середньооблікової чисельності штатних працівників. У 2022 році цей показник склав 673 особи, що на 35 осіб менше, ніж у 2021 році, або на 95,06% від показника 2021 року. Зменшення в порівнянні з 2020 роком становить 121 особу, або 84,76%.

Докладний аналіз середньорічного виробітку показує, що в 2022 році вартість продукції на одного працюючого зросла на 2646,54 тис. грн або

ВСЕ 2023

109,89% в порівнянні з 2021 роком, або на 192,67% в порівнянні з 2020 роком. Аналогічно, вартість продукції на одного робітника в 2022 році зросла на 2542,33 тис. грн або 88,20% порівняно з 2021 роком, або на 192,40% в порівнянні з 2020 роком.

Отже, загальний аналіз свідчить про значний ріст обсягів реалізованої продукції та певне зменшення чисельності працівників, що вказує на підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Проаналізуємо середньомісячну заробітну плату на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» рис.2.6., як бачимо вона складає у 2022р 15926,20 грн, що на 3861грн більше ніж у 2020р.

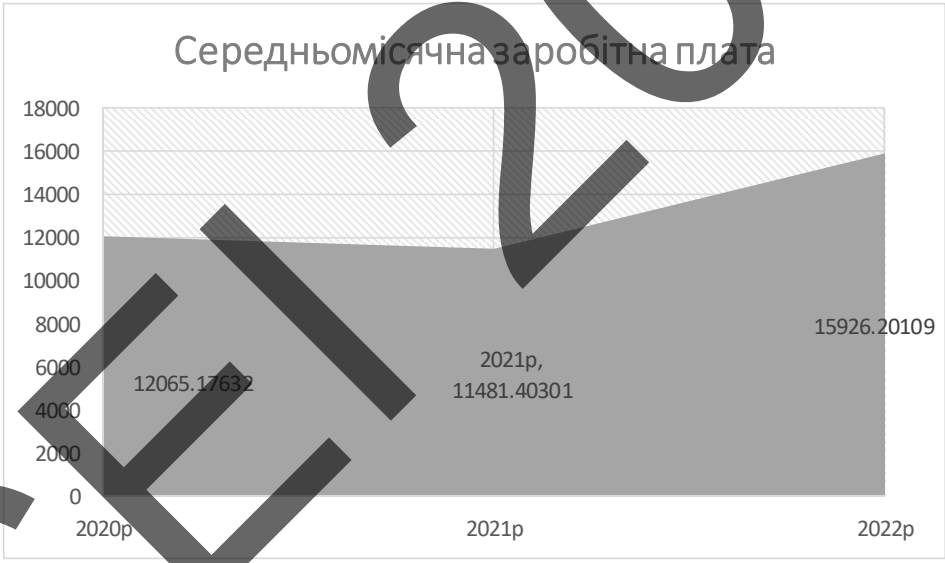


Рис.2.6 Середньомісячна заробітна плата у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Джерело: розраховано автором

З метою удосконалення кадрової політики та збільшення ефективності праці на ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" можна розглянути такі пропозиції:

- Оптимізація структури персоналу: провести аналіз розподілу робочої сили у різних підрозділах та визначити оптимальну структуру

ВСЕ 2023

персоналу, спрямовану на підвищення продуктивності та оптимізацію робочих процесів.

- Навчання та розвиток кадрів: вдосконалити систему навчання та підвищення кваліфікації працівників, забезпечити доступ до сучасних програм та курсів для підвищення їхньої експертизи.
- Стимулювання високої продуктивності: впровадження системи стимулювання для працівників, які досягають високих результатів та роблять вагомий внесок у розвиток підприємства. Це може бути система премій чи інші форми мотивації.
- Впровадження інноваційних технологій: забезпечення підтримки та навчання персоналу для використання новітніх технологій, які можуть поліпшити ефективність виробництва.
- Оцінка та аналіз результативності: визначення ключових показників продуктивності та регулярне проведення оцінки роботи працівників з метою вчасної ідентифікації та вирішення проблем.
- Соціальні програми та підтримка працівників: розробка соціальних програм, які сприяють поліпшенню якості життя працівників, включаючи медичне страхування, корпоративне житло та інші соціальні вигоди.
- Аналіз конкурентоспроможності: вивчення та порівняння кадрової політики з успішними аналогічними підприємствами для впровадження найкращих практик та забезпечення конкурентоспроможності.
- Співпраця з університетами та освітніми установами: розвиток партнерських відносин з вищими навчальними закладами для забезпечення потоку висококваліфікованих випускників та актуальних знань на підприємство.

Ці заходи можуть сприяти не лише підвищенню ефективності праці, але і зміцненню позицій підприємства на ринку.

ВСЕІ 2023

2.3 Оцінка мотиваційної політики на підприємстві

Основним законодавчим актом України є Конституція [1], яка визначає основи всього законодавства, включаючи правові норми щодо трудових відносин. Статті 43-46 Конституції гарантують право кожного громадянина на працю, відпочинок, соціальний захист, безпечні та здорові умови праці та заробітну плату, яка не може бути меншою за встановлений мінімум. Ці положення також надають громадянам право на своєчасне отримання винагороди за їх працю, яке гарантується законодавством. Держава зобов'язана створювати необхідні умови для повної реалізації цих прав громадянами.

Окрім Конституції України, існують інші законодавчі акти, що регулюють питання оплати праці, такі як Кодекс законів про працю, Закон України "Про оплату праці" [2] та "Про відпустки" [3] та інших. Визначаючи заробітну плату за трудовим договором, Закон №108/95-ВР визнає її як грошову винагороду, обчислену власником або уповноваженим органом за виконану роботу працівником.

Розмір заробітної плати залежить від різних факторів, таких як складність роботи, умови праці, професійні якості працівника та результати його праці. Згідно зі статтею [2], структура заробітної плати включає основну, додаткову та інші заохочувальні і компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата визначається відповідно до встановлених норм праці і може бути виражена у тарифних ставках для робітників та посадових окладах для службовців. Додаткова заробітна плата, у свою чергу, включає винагороду за перевиконання норм, трудові успіхи та особливі умови праці.

Інші заохочувальні і компенсаційні виплати охоплюють різні форми винагород, такі як премії за річні результати, винагороди за спеціальними

ВСЕ 2023

системами, компенсаційні та інші виплати, які можуть бути надані понад законодавчі норми.

Важливо, щоб керівництво розуміло структуру заробітної плати, оскільки це впливає на витрати, розрахунки та звітність

Система оплати праці, що діє на ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат", сприяє взаємовигідній реалізації інтересів як роботодавців, так і працівників. З погляду роботодавця, ця система спрямовує зусилля працівників на досягнення трудових показників, які важливі для компанії. Оплата праці на підприємстві проводиться за допомогою погодинно-преміальної і відрядної систем оплати праці. Керівники отримують оклади відповідно до затвердженого штатного розкладу.

У відрядній формі оплата праці визначається згідно з нормами та розцінками, які встановлені на підставі розряду працівника і передбачають виконання робіт відповідної складності. Застосування цієї системи пов'язане з наявністю кількісних показників роботи, які піддаються точному обліку, та стимулюванням зростання виробітку.

Погодинно-преміальна система використовується з використанням нормованих завдань. Заробіток складається з почасового заробітку, доплат за професійну майстерність та умови праці, додаткової оплати за виконання нормованих завдань та премій за зниження трудомісткості виробів або робіт.

Важливо відзначити, станом на 1.01.2023р на підприємстві не було заборгованості з оплати праці.

Система морального та матеріального заохочення працівників ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" періодично удосконалюється. Професійний розвиток співробітників, орієнтований на вирішення нових завдань та адаптацію до змін виробничих функцій, включає такі напрямки:

- Первинне навчання, відповідне завданням підприємства та специфіці роботи.

ВСЕ 2023

- Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними навичками працівника.
- Підвищення кваліфікації.
- Освоєння нових напрямків розвитку організації.
- Засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників та перепідготовка вивільнених працівників для засвоєння нових професій є важливими аспектами професійного розвитку. У 2022 р 75 осіб пройшли первинне навчання, в тому числі 4 працівники апарату управління, проведене безпосередньо на виробництві.

Підвищення кваліфікації спрямоване на підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань працівників після отримання загальної освіти. Існують різні форми підвищення кваліфікації, такі як внутрішня та зовнішня, організаційна та неорганізаційна, професійна чи проблемно-орієнтована. Програми підвищення кваліфікації сучасні, спрямовані на розвиток самостійного мислення та підприємницького підходу до вирішення завдань.

Система морального та матеріального заохочення працівників ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" періодично удосконалюється. Професійний розвиток співробітників, орієнтований на вирішення нових завдань та адаптацію до змін виробничих функцій, включає такі напрямки:

— Первинне навчання, відповідне завданням підприємства та специфіці роботи.
— Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними навичками працівника.
— Підвищення кваліфікації.
— Освоєння нових напрямків розвитку організації.

ВСЕ 2023

— Засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Для дослідження мотиваційної політики на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» розробимо та визначимо індекс мотивації персоналу. Для визначення індексу мотивації на олійжировому комбінаті можна використовувати комплексний підхід, враховуючи різноманітні аспекти мотивації працівників. Нижче подано загальний опис можливого підходу:

1. Оцінка матеріального заохочення (рівень заробітної плати, премій та інших матеріальних винагород).
2. Оцінка соціальних заохочень (програми соціального захисту та підтримки працівників (страхування, медичне обслуговування, відпустки), участь у командних та корпоративних заходах.
3. Оцінка можливостей професійного розвитку (програми навчання, тренінгів та можливостей для підвищення кваліфікації).
4. Оцінка робочого середовища (умови праці та здоров'я працівників, ступінь комфорту та безпеки на робочому місці).
5. Оцінка взаємин з керівництвом (якість комунікації між керівництвом та працівниками, ступінь визнання та винагороди за досягнення).
6. Оцінка емоційного стану та задоволеності (визначення рівня задоволеності працівників).

Необхідно врахувати фактори, що впливають на емоційний стан колективу.

Після збору відомостей за кожним з аспектів можна використовувати певні вагові коефіцієнти та формули для обчислення загального індексу мотивації.

Для дослідження мотиваційної політики було проведене анкетування персоналу, в якому взяли участь 62 особи. Розрахунок розміру вибірки проводився з урахуванням довірчої ймовірності (точності) -90%, довірчий

ВСЕ 2023

інтервал при цьому – 10% і генеральна сукупність 673 працівники (до уваги взято дані 2022р) (рис.2.7)

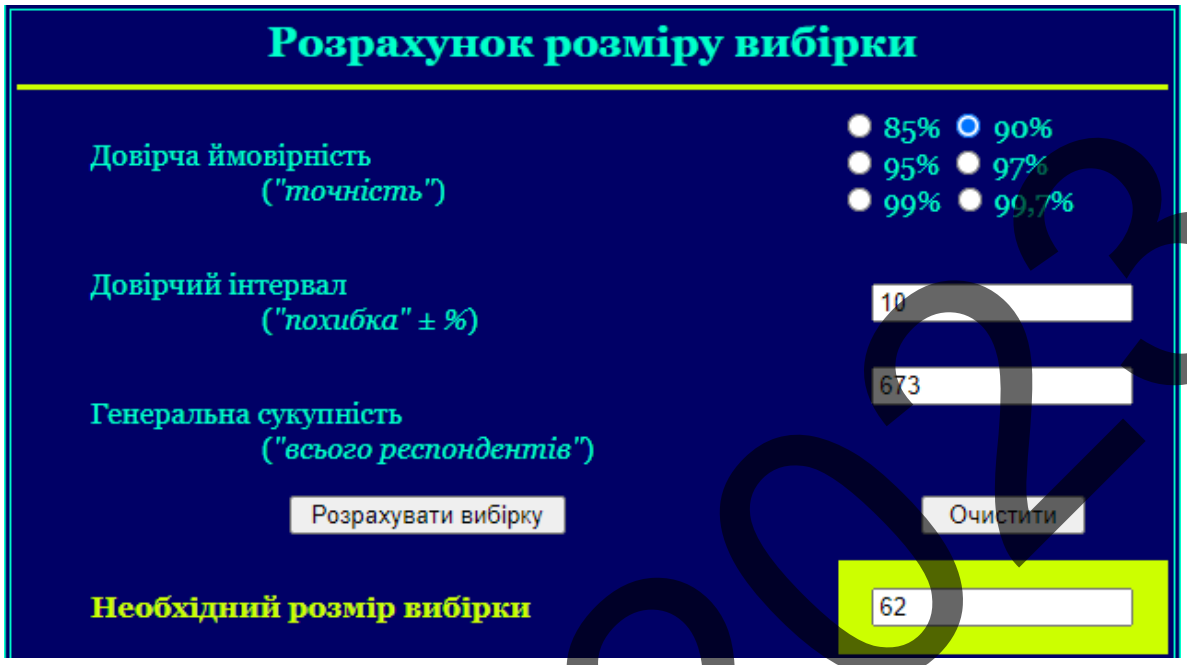


Рис.2.7 Калькулятор вибірки

Джерело: розраховано автором з використанням соціологічної лабораторії https://socio-lab.vntu.edu.ua/download/Calculator.html

Опитувальний лист анкети наведений у додатку В .

Припустимі варіанти оцінювання:

"Низький" = 1 бал

"Середній" = 2 бали

"Високий" = 3 бали

Результати розрахунків мали такий вигляд (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Таблиця для опрацювання даних анкетування щодо мотивації працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Номер працівника	Мат. заох.	Соц. заох.	Проф. розв.	Роб. серед.	Взаємини	Емоц. стан
1	3	2	3	2	3	3
2	2	1	2	3	2	1
...	...	...	...	...	...	...
62	2	1	3	2	3	3

ВСЕ 2023

Джерело: згруповано автором

Далі було обчислено середні бали для кожного аспекту (додали всі оцінки за кожним стовпцем, розділили суму оцінок на кількість працівників) та створили таблицю результатів (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Середні значення мотивації працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Аспект	Середній бал
Матеріальне заохочення	1,5
Соціальне заохочення	1,0
Професійний розвиток	2,3
Робоче середовище	2,5
Взаємини	2,7
Емоційний стан	2,1
Задоволення від роботи	2,15

Джерело: згруповано автором

Аналіз середніх значень мотивації працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» такий:

- Матеріальне заохочення (Середній бал: 1,5). Низьке середнє значення може вказувати на потребу вдосконалення системи матеріальної винагороди.
- Соціальне заохочення (Середній бал: 1,0). Дуже низьке значення свідчить про низьку оцінку соціальних аспектів в робочому оточенні. Рекомендується удосконалення програми соціального захисту та взаємин між працівниками, зокрема можна впровадити систему корпоративного стахування та систему корпоративного песійного стахування.
- Професійний розвиток (Середній бал: 2,3). Середнє значення говорить про те, що є певні можливості для розвитку, але цей аспект також може бути поліпшений, особливо якщо працівники виявляють інтерес до професійного зростання.

ВСЕ 2023

- Робоче середовище (Середній бал: 2,5). Середнє значення вказує на те, що робоче середовище може бути вдосконалене для забезпечення кращих умов праці.

- Взаємини (Середній бал: 2,7). Високе значення взаємин говорить про те, що працівники взаємодіють позитивно. Проте, можливість поліпшення щодо командної роботи та спільного досягнення цілей.

- Емоційний стан (Середній бал: 2,1). Середнє значення емоційного стану вказує на те, що деякі аспекти роботи можуть впливати на емоційний стан працівників. Потребує уваги та можливих корекцій.

- Задоволення від роботи (Середній бал: 2,15). Середнє значення свідчить про те, що працівники в цілому відчувають задоволення від своєї роботи, але є простір для покращення у конкретних аспектах.

Сформуємо інтегральний показник мотивації персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» у 2023р:

$$I = 0.2 \cdot M\,З + 0.1 \cdot СЗ + 0.15 \cdot ПР + 0.15 \cdot РС + 0.15 \cdot В + 0.15 \cdot Е\,С + 0.1 \cdot З\,Р \quad (3.1)$$

де:

I- інтегральний показник;

МЗ – матеріальне заохочення;

СЗ – соціальне заохочення;

ПР – професійний розвиток;

РС – робоче середовище;

В – взаємини;

ЕС – емоційний стан;

ЗР - задоволеність від роботи.

Таким чином інтегральний показник становитиме:

ВСЕІ 2023

$$I = 0.2 \cdot 1.5 + 0.1 \cdot 1 + 0.15 \cdot 2.3 + 0.15 \cdot 2.5 + 0.15 \cdot 2.7 + 0.15 \cdot 2.1 + 0.1 \cdot 2.15 = 2.065$$

Таким чином, інтегральний показник мотивації для заданих значень аспектів становить 2.065. Для ефективної оцінки мотиваційної політики на підприємстві рекомендується визначати вказаний показник періодично, приймні кожного року, ця робота має проводитись працівниками відділу кадрів.

Виходячи в проведених досліджень можна сформувати пропозиції для керівників щодо удосконалення мотивації працівників на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»:

1. необхідно переглядати системи матеріального заохочення та забезпечення більш привабливих фінансових стимулів;

2. важливо розвивати програми соціального захисту та покращувати взаємини в колективі;

3. важливо забезпечити прозорість та можливості для професійного розвитку працівників;

4. необхідно покращувати умови робочого середовища та звертати увагу на здоров'я та безпеку;

5.важливо підтримувати позитивні взаємини та командну роботу;

6. доцільно звертати увагу на фактори, що впливають на емоційний стан працівників;

7. доречно активізувати заходи для збільшення задоволення від роботи, можливо, через додаткові програми чи ініціативи.

Ці заходи можуть сприяти підвищенню загальної мотивації та задоволення працівників на вашому підприємстві.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Розробка рекомендацій для покращення системи стимулювання та мотивації працівників і покращення соціально-психологічного клімату в колективі

Керівники ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» повинні суворо дотримуватися ряду принципів мотивації, спрямованих на підвищення ефективності мотиваційних заходів серед персоналу:

- Похвала перед осудом: визнання та похвала за результативну роботу повинні бути основними інструментами мотивації, варто уникати неконструктивної критики.
- Увага до працівників та їх сімей: забезпечення постійної уваги до працівників і їхніх сімей визнається як важливий мотиватор.
- Негайне та відчутне заохочення: заохочення повинно бути не тільки відчутним, але й надаватися негайно, мінімізуючи розрив між досягненням результатів та їхнім заохоченням.
- Непередбачувані та нерегулярні заохочення: непередбачувані та нерегулярні заходи стимулювання часто є більш ефективними, ніж очікувані та прогнозовані.
- Заохочення за досягнення проміжних цілей: стимулювання не лише за досягнення основних мети, але й проміжних, підсилює мотивацію.

ВСЕ 2023

- Часті та невеликі нагороди: замість великих та рідковстановлених винагород, передбачення частих та невеликих заохочень задовольняє більшість співробітників.

- Збереження самоповаги: не обмежувати самоповагу інших, надаючи можливість зберегти обличчя в умовах заохочення.

- Надання вільності дій: надання працівникам можливості контролювати ситуацію та відчувати свободу дії.

- Стимулювання відчуття перемог: забезпечення співробітникам відчуття перемоги для підвищення мотивації.

- Розумна внутрішня конкуренція: використання внутрішньої конкуренції як двигуна прогресу.

Керівники будь-якого підрозділу ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» повинні вдосконалювати мотиваційні практики, враховуючи вказані принципи та надаючи працівникам можливість брати активну участь у розробці та удосконаленні програм мотивації та стимулювання.

Для задоволення різноманітних потреб працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» ми також пропонуємо застосовувати ряд заходів, враховуючи концепції теорії потреб Маслоу та інших теорій мотивації.

З метою задоволення фізичних потреб працівників, які керівники сприймають як матеріальні, слід використовувати методи матеріального стимулювання, такі як стабільна заробітна плата та інші фінансові винагороди.

Щодо соціальних потреб працівників, пропонуємо виконувати наступні заходи:

— Забезпечити можливість спілкування працівників під час трудової діяльності.

— Проводити регулярні збори для співробітників.

— Стимулювати формування неформальних груп, якщо вони не завдають шкоди компанії.

ВСЕ 2023

Для задоволення потреб працівників у самоповазі та самовираженні, рекомендуємо:

— Надавати працівникам складні та важливі завдання.

— Оцінювати досягнені результати та заохочувати працівників.

— Делегувати додаткові повноваження та права працівникам.

— Створювати умови для професійного росту та розвитку.

Для працівників із розвиненою потребою в причетності, важливо залучати їх до колективної праці та створювати сприятливу атмосферу для соціального спілкування.

Враховуючи теорію МакКлелланда, для тих, хто має виражену потребу в успіху, важливо ставити перед ними завдання з помірним ризиком та заохочувати їх ініціативу у вирішенні поставлених завдань.

Теорія очікування Врума вказує на важливість забезпечення прозорого зв'язку між зусиллями працівника та досягненням результату, а також визначення чіткого зв'язку між досягнутими результатами та винагородою.

Працездатний, згуртований колектив виникає не відразу – йому передує довгий процес його становлення і розвитку. Для успіху офіційному колективу потрібен сильний керівник, а неофіційному – лідер, якому люди готові підпорядковуватись.

При аналізі інтегрального показника мотивації персоналу виявлено, що емоційний стан працівників на підприємстві не досягає високого рівня. Для подальшого дослідження соціально-психологічного клімату в колективі розглянемо взаємодію та відносини серед працівників.

На ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" використовується "Кліматична хмара" (рис.3.1) для оцінювання психологічного клімату на підприємстві Цей метод дозволяє визначити психологічний клімат, враховуючи параметри настрою та активності в колективі. Результати оцінювання стану працівників засновані на їхньому власному сприйнятті стану по завершенню робочого дня.

ВСЕ 2023

Перший параметр, який оцінюється, - це тонус настрою працівника, визначений питанням про переважаючий настрій протягом дня. Оцінка включає кілька градацій, які відображають різні емоційні стани, від підсилених та радісних до похмурих та сумних.

Цей підхід дозволяє виявити взаємозв'язок фізичного самопочуття, соціального спілкування, рівня стресу та інших факторів, що впливають на емоційний стан працівників підприємства

Для підвищення продуктивності праці в ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» важливо, щоб керівництво створило оптимальні умови для роботи персоналу. Запровадження тренінгів з управління стресом та психологічної підтримки для співробітників може допомогти їм ефективно керувати стресом.

Створення комфортної робочої атмосфери та підтримка позитивних взаємин між колегами також є ключовими факторами для досягнення цієї мети. Крім того, керівник повинен бути ознайомленим з проблемами та потребами свого персоналу, і намагатися знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Настрій групи визначається соціально-психологічним кліматом, що складається в трудовому колективі. Важливо враховувати заразливість групового настрою і його вплив на продуктивність та загальну атмосферу на робочому місці.

Дослідження показують, що конфлікти та час після їхнього вирішення можуть призводити до втрат часу. Тому важливо звертати увагу на морально-психологічний клімат та згуртованість колективу, які впливають на ефективність роботи.

Параметри "тонус настрою" і "активність" визначають загальний психологічний стан колективу, що є важливим для успішного функціонування підприємства.

Далі для кожного працівника підприємства підраховувались середні значення по обох параметрах за формулою:

ВСЕ 2023

$$M_{сер} = \frac{\sum(+) + \sum(-)}{n} \quad (3.1)$$

де $\sum(+)$ - сума всіх позитивних оцінок;

$\sum(-)$ - сума всіх негативних оцінок;

n – кількість працівників.

Після того як отримали середні оцінки для кожного працівника підприємства результати заносимо в протокол (додаток Г) .

Спостереження мають тривати 10 або більше днів. На "кліматичному колі" щодня фіксували загальний стан працівників, а це включало аналіз їхнього настрою протягом всього дослідження. Після цього усі дані були об'єднані, утворюючи контури психологічного "кліматичного кола", на основі якого можна зробити висновки щодо переважаючого настрою працівників протягом вивченого періоду.

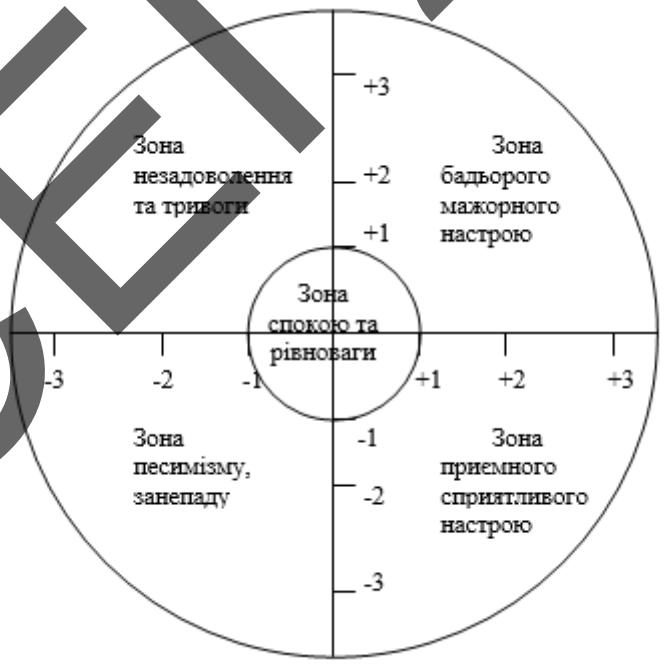


Рис. 3.1 Загальний вигляд психологічного кліматичного кола

Джерело: [32]

"Психологічне кліматичне коло" розділяється на наступні зони:

ВСЕ 2023

— Зона енергійного, позитивного настрою. Характеризується ентузіазмом, бажанням діяти та позитивними міжособистісними відносинами. Колектив відчуває мету своєї роботи та розуміє її значущість.

— Зона приємного, благоприємного настрою. Виявляється пасивністю у вираженні почуттів. Хоча конфлікти відсутні, активність знижена, і робота загалом стагнує.

— Зона впаду. Знаходження в цій зоні може бути пов'язане з відсутністю мети у працівників або порушенням ділових відносин між ними.

— Зона незадоволення, тривоги. Підвищена активність не супроводжується хвилюванням, але спрямована на досягнення кращого результату. Можливі конфлікти, втрата контролю над власним станом.

— Зона спокійного, збалансованого настрою. Характеризується діловим тоном у взаємовідносинах. Навіть якщо виникають конфлікти, вони швидко вирішуються.

На основі спостереження, яке велося на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» ми бачимо з рис.3.2, що працівники підприємства знаходиться у зоні спокійного врівноваженого тону, але все ж іноді наявні конфліктні ситуації.

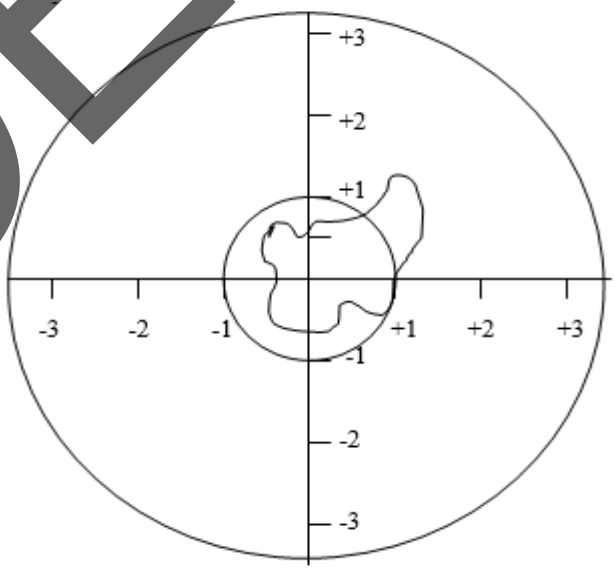


Рис. 3.2 Розміщення психологічного „Кліматичного кола” у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Джерело: досліджено автором

ВСЕІ 2023

Таким чином, соціально-психологічний клімат в колективі технологів ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» є спокійним, хоча іноді й трапляються конфлікти між окремими працівниками. Покращення соціально-психологічного клімату у персоналу можна досягти за допомогою наступних заходів:

Забезпечення ефективної комунікації та взаємодії між керівництвом та персоналом визначається як ключовий аспект. Основний акцент слід зробити на регулярних відкритих обговореннях проблем та ідей працівників, враховуючи їхні погляди та пропозиції. Зокрема також варто врахувати такі пропозиції:

— Проведення тренінгів та семінарів, спрямованих на розвиток комунікативних навичок, лідерства та професійних вмінь, може значно підняти ефективність праці та зміцнити єдність команди.

— Організація спільних заходів, таких як вихідні та святкування, може сприяти покращенню взаємин між колегами та підвищенню загальної мотивації.

— Визнання досягнень працівників та активна підтримка їхнього професійного зростання також відіграють важливу роль у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату.

— Створення безпечного та здорового робочого середовища, яке включає в себе належне обладнання та засоби захисту, а також організацію медичних оглядів, є ще однією важливою складовою у поліпшенні умов праці та загального клімату в ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Враховуючи вищезазначені аспекти, можна покращити систему мотивації працівників у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

3.2. Сучасний стан та заходи по удосконаленню охорони праці в організації

ВСЕ 2023

Система охорони праці на підприємстві одночасно вирішує два основні завдання. По-перше, інженерно-технологічне, спрямоване на уникнення небезпечних подій під час трудового процесу за допомогою таких заходів, як заміна небезпечних матеріалів менш небезпечними, перехід на нові технології для зниження ризиків травм і захворювань, та проєктування безпечного обладнання. Крім того, включає в себе розробку засобів індивідуального та колективного захисту. По-друге, соціальне завдання полягає в компенсації матеріальної, моральної та соціальної шкоди, завданої нещасними випадками чи професійними захворюваннями, забезпечуючи захист прав працівників. Охорона праці грунтується на законодавчих і організаційних засадах, спрямованих на вирішення питань промислової гігієни, промислової та пожежної безпеки (рис.3.3) [41].

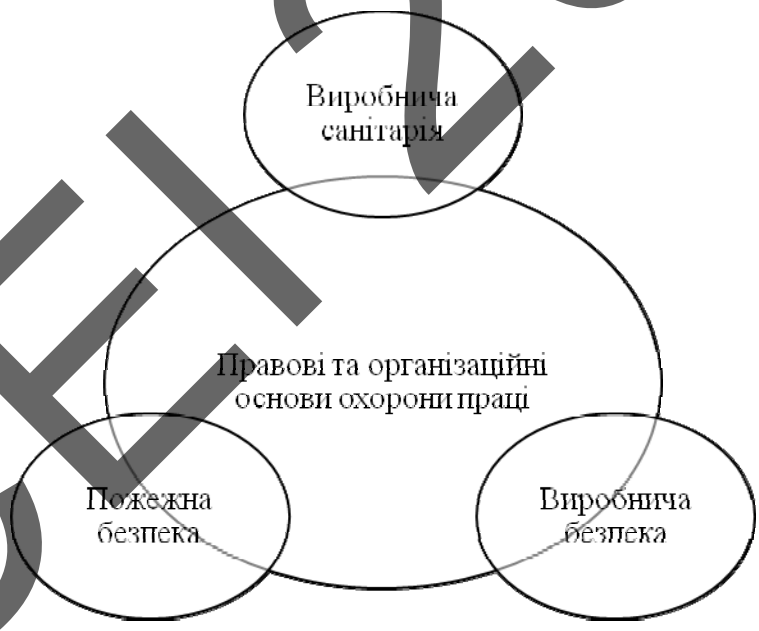


Рис.3.3 Структурна схема охорони праці

Джерело: [41] згруповано автором

Правові та організаційні аспекти охорони праці тісно пов'язані між собою і включають в себе виробничу санітацію, виробничу безпеку та пожежну безпеку. Вони взаємодіють таким чином

Правові аспекти:

ВСЕ 2023

- Законодавство регулює охорону праці, включаючи нормативні документи, які стосуються виробничої санітації, безпеки праці та пожежної безпеки. Ці закони встановлюють стандарти та вимоги, які підприємства повинні виконувати для забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

- Система управління безпекою та охороною праці (БОП). Підприємства повинні впроваджувати системи управління БОП для ефективного контролю та забезпечення дотримання стандартів. Ці системи включають планування, впровадження, оцінку та коригування заходів з охорони праці.

- Виробнича санітарія включає в себе систему заходів, спрямованих на забезпечення чистоти та безпеки працівників. Це включає в себе правила зберігання та обробки матеріалів, утилізації відходів та створення безпечних умов праці.

- Організаційні заходи в сфері виробничої безпеки передбачають використання безпечного обладнання, надання інструкцій та навчання працівників правилам та процедурам безпеки.

- Організаційні заходи з пожежної безпеки включають створення систем пожежної безпеки, навчання персоналу реагуванню на пожежу, інструкції щодо використання засобів пожежогасіння та регулярні пожежні тренування.

Таким чином, правові норми визначають стандарти та вимоги, а організаційні заходи конкретизують та реалізовують ці стандарти на підприємстві з метою забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

Розглянемо детальніше деякі складові охорони праці на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

Виробничі фактори обумовлені особливостями техніки і технології, рівнем механізації місць, режимами праці і відпочинку. Від них залежать фізичні зусилля і нервова напруга, робоче положення працівника, темп і монотонність роботи [18].

ВСЕІ 2023

Фактори санітарно-гігієнічного характеру охоплюють температуру, вологість, ступінь забруднення повітря, рівень шуму, вплив вібрації та освітленість на робочому місці. Фактори безпеки спрямовані на захист працівників від травм, уражень струмом, а також впливу хімічних і радіаційних забруднень.

Інженерно-психологічні фактори визначають комфортність робочих місць, ефективність конструкції обладнання, зручність управління та контролю за технологічним процесом, а також зручність обслуговування машин.

Естетичні фактори розглядаються з точки зору краси виробничого середовища, приємності форм, кольорів та звуків на робочому місці, а також естетичного оформлення зон відпочинку.

Соціальні фактори визначаються взаємовідносинами в колективі, стилем керівництва, місією та цілями підприємства, а також ступенем ідентифікації працівників із загальними інтересами. Ці фактори впливають на формування морально-психологічного клімату в колективі.

Структура ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» включає допоміжні приміщення, такі як санітарно-побутові, медичні, приміщення для культурного обслуговування та адміністративні приміщення. Їх розташування, розміри та облаштування відповідають усім санітарним нормам і вимогам.

Генеральний план товариства повністю відповідає вимогам пожежної безпеки.

Медпункт належним чином обладнаний для забезпечення всіх необхідних умов: належне освітлення, тиша, своєчасна зміна білизни, дотримання медичним персоналом вимог особистої гігієни та правильне провітрювання приміщень. Медичний персонал може надавати допомогу при невеликих травмах, таких як удари, синці, розтягування, невеликі порізи і садна, якщо це необхідно або в приміщенні медпункту. У випадку серйозних травм, таких як переломи кісток, поранення чи отруєння хімікатами,

ВСЕІ 2023

надається невідкладна допомога до прибуття "швидкої" та транспортування потерпілого в лікарню.

Контроль за санітарним станом робочих місць та зон відпочинку є складовою частиною моніторингу стану здоров'я працівників. Збереження задовільного стану матеріально-технічної бази, обладнання та інвентарю, також особистих предметів працівників, таких як спецодяг, взуття, респіратори, захисні окуляри, рукавички, має важливе значення для уникнення травм та професійних захворювань. Підприємство створює максимально сприятливі умови для праці та відпочинку працівників.

У сфері охорони праці діє кабінет, розташований в адміністративному приміщенні, обладнаний стендами, плакатами, зразками спецодягу та індивідуальних засобів захисту. Тут проводяться заняття з фахівцями та безпосередніми виконавцями з охорони праці. Також на підприємстві створено куточки з охорони праці, обладнані стендами, плакатами, медичними аптечками та засобами пожежегасіння.

Працівники підприємсвта проходять медичний огляд при прийнятті на роботу і регулярно, один раз на рік. Засоби індивідуального захисту надаються на робочих місцях, і перед виконанням конкретних завдань проводиться первинний інструктаж для працівників.

Атестація робочих місць в ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» виконується кожні три роки. Кожен рік вносяться зміни в колективний договір, що включає угоду з охорони праці, проте не всі його положення дотримуються адміністрацією та працівниками підприємства.

Аналіз електробезпеки свідчить про те, що в адміністративних приміщеннях підприємства використовується однофазна електромережа з напругою 220 В та частотою 50 Гц. Споживачами електроенергії є персональні комп'ютери, принтери та освітлювальні прилади.

Результати дослідження метеорологічних умов, освітленості приміщення та шуму в ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» подамо в табл.3.1, порівнявши їх з встановленими нормативами.

ВСЕ 2023

Зазначені параметри метеорологічних умов, освітленості та шуму перебувають у межах нормативів, що відповідає вимогам безпеки та комфорту працівників. Інші шкідливі фактори, такі як вібрації та запиленість,незначні, що не несе негативного впливу, сприяючи забезпеченню безпеки праці та здоров'я працівників.

Таблиця 3.1

Результати досліджень метнорологічних умов

№	*Назва фактору, одиниця вимірювання*	*Рівень фактора*		*Тривалість дії фактора за зміну, год.*
		реально	*норматив*	
1	2	3	4	5
1.	Метеорологічні умови у приміщенні:			
	а) температура, С	23	23-25	7-8
	б) відносна вологість, %	52	40-60	7-8
	в) швидкість руху повітря, м/с	0,3	0,2-0,5	7-8
2.	Освітленість в приміщенні:			
	а) природна (бічна, одно- чи двостороння), %	Природна (вдень)	>10	5
	б) штучна (загальна, комбінована), вид світильників і лампи, рівень освітленості	Комбінована (за потреби) Лампи люмінісцентні	>10 для комбінованого освітлення	3
3.	Шум (Гц, дБ)	80 дБ	94	7
4.	Інші шкідливі фактори виробництва (випромінювання, загазованість та запиленість повітря, вібрація)	Вібрації та запиленість у цехах переробки сировини	Відутні	7

Джерело: згруповано автором

Серед основних рекомендацій для поліпшення умов охорони праці на ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" слід відзначити наступне:

- Розширити оснащення кабінету охорони праці господарства таблицями, плакатами та макетами;

ВСТІ 2023

- Розглянути питання, що виокремлення окремого куточку для тютюнопаління;

- Здійснити доукомплектацію протермінованих вогнегасників різних типів, зокрема хімічних , порошкових і призначити відповідальним інженера по охороні праці.

- Доукомплектувати обсяги наявності протигазів, зокрема, шлангових, коробчастих та респіраторів.

Перевірити наявність у всіх транспортних засобах аптечок та вогнегасників, відповідальним за це призначити інженера по охороні праці.

Організувати санаторно-профілактичне лікування для працівників, які працюють в шкідливих умовах; відповідальні за це - керівник підприємства та начальники відділів.

Вдосконалити графік роботи та відпочинку працівників, які займаються важкими роботами, з покладенням відповідальності на інженера по охороні праці.

3.3 Заходи для удосконалення мотиваційної політики підприємства

Останнім часом виникає необхідність у використанні інформаційних технологій, при цьому всі дані на підприємствах перетворюються в електронний вигляд за допомогою елементів діджиталізації, таких як програмне забезпечення, веб-представництва та мобільні додатки. Діджиталізація, яка визначається як перетворення різних видів інформації в цифрову форму, виступає як стратегічний спосіб адаптації до сучасних тенденцій [1, с. 101]. Вона також описується як процес "оцифровування буття" з метою приведення в електронний вигляд різноманітної інформації, яку використовує людина [11]. Головною метою діджиталізації є оптимізація бізнесу через використання програмного забезпечення та IT-рішень, спрощення його функціонування та підвищення якості обслуговування клієнтів [11]. Діджиталізація включає в себе використання сучасних IT-

ВСЕІ 2023

технологій для перетворення бізнес-процесів та спрямована на трансформацію експлуатованих методів [11].

Сфера цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами на сучасному етапі перебуває на етапі становлення та формування, що ускладнює можливість провести об'єктивний та глибокий аналіз наукового визначення HR-Digital [11].

Очікувані новітні тенденції у розвитку HR-Digital, які прогнозуються як актуальні у найближчому майбутньому, представлені на рис.3.4

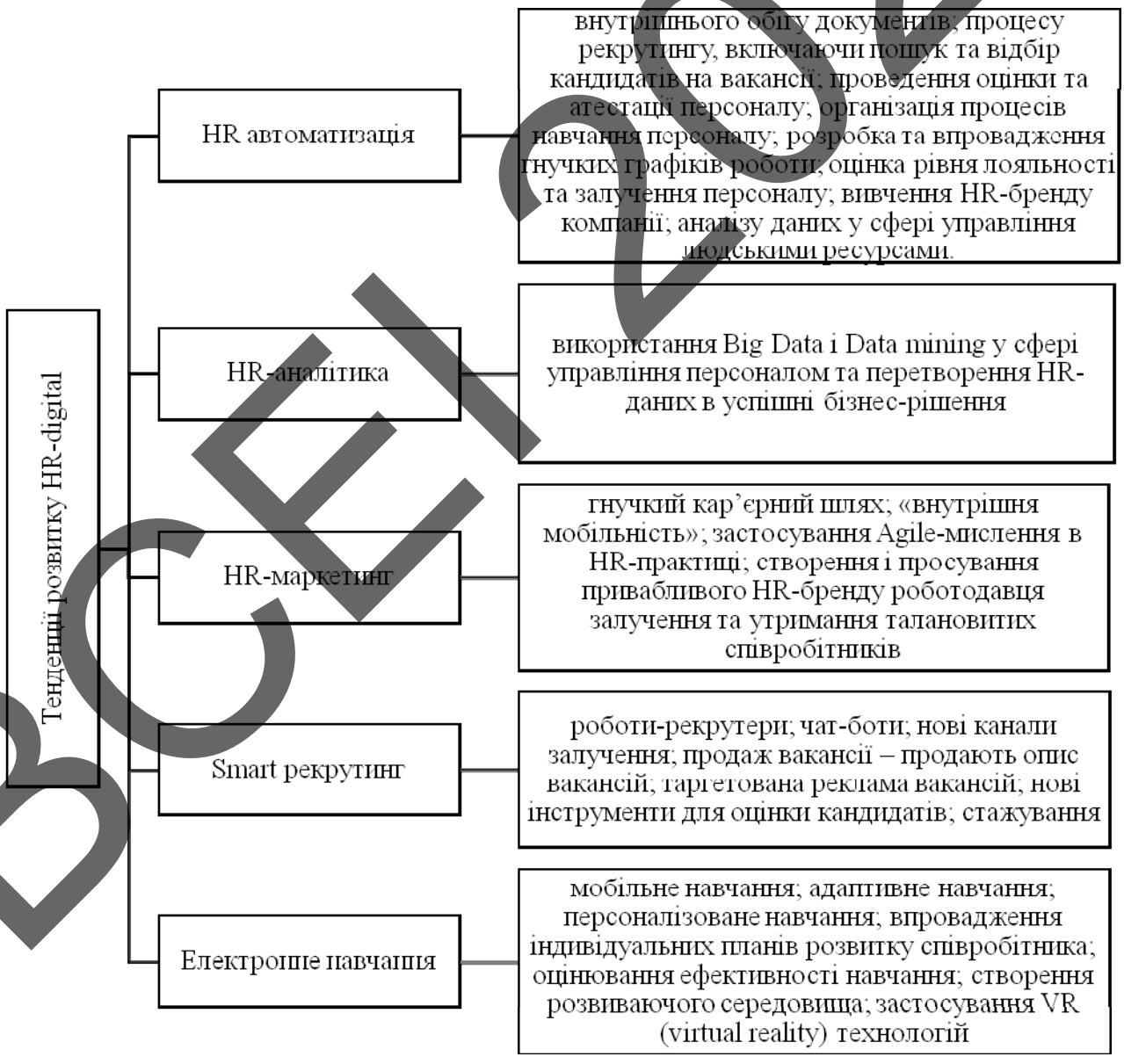


Рис.3.4 Новітні тенденції розвитку HR-Digital [11]

ВСЕЇ 2023

HR-Digital спроможні зберігати всю інформацію про працівника, використовуючи нові цифрові платформи, додатки та методи надання HR-послуг, які трансформують HR-процеси, системи та організацію [11].

Створення мобільних додатків з фокусом на користувацький досвід являє собою новий напрямок для HR, який об'єднує дизайн-мислення з додатками, відео, соціальними та мобільними технологіями.

HR-Digital, що поєднує соціальні мережі, мобільні додатки, аналітику та хмарні технології, стає новою платформою для покращення працездатності співробітників та керівників.

Ефективне управління мотиваційною політикою підприємства включає в себе оцінку продуктивності праці працівників, що є ключовим аспектом удосконалення цього процесу в сучасних умовах. Оцінка особистості за її характеристиками дозволить менеджеру з кадрових питань прогнозувати ефективність діяльності працівників у майбутньому та ефективно мотивувати працівників.

Загалом вимоги до працівника можна розділити на три основні групи: знання, вміння та особистісні якості. Для більш точної оцінки специфіки працівника важливо розглядати ці компоненти з урахуванням соціальних, виробничо-економічних та організаційно-управлінських аспектів. Ці складові є основою для застосування принципу підбору та управління кадрами.

Для оцінки працівника можна використовувати укрупнену схему, яка враховує його особисті якості. Одна комплексна оцінка замість трьох може надати більш повний погляд на управлінський потенціал. Цей підхід об'єднає позитивні аспекти та стане теоретичною основою для оцінки кадрів. Система оцінки працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» повинна базуватися на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегруючий коефіцієнт оцінки результатів праці працівника, що дозволяє коригувати розмір стимулюючих виплат загалом і винагороди за підсумками роботи за рік зокрема.

ВСЕ 2023

У табл. 3.2 наведено приклад такої оцінки результатів праці для працівника відділу постачання.

Загальна сумарна оцінка - 3, 45 бала. Така оцінка має проводитись принаймні один раз на рік.

Таблиця 3.2

Картка оцінки роботи працівника

Відділ постачання

ПІБ: Кучер Олександр Григорович

Професія: фахівець з логістики Табельний № 126

Фактори і показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка з урахуванням питомої ваги кожного показника				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Майстерність						
1. Освіта	0,05		0,10			
2. Досвід	0,10				0,40	
II. Зусилля						
3. Фізичні	0,10	0,10				
4. Розумові і візуальні	0,05				0,20	
III. Відповідальність						
5. Виконання норм праці, завдань	0,15				0,60	
6. Використання обладнання	0,05				0,20	
7. Дотримання техпроцесів (алгоритмів)	0,05	0,05				
8. Якість робіт продукції	0,05			0,15		
9.Забезпечення безпеки оточуючих працівників	0,05					0,25

ВСЕІ 2023

IV. Оцінка особистісних якостей						
10. Ініціативність	0,10			0,30		
11. Старанність	0,05				0,20	
12. Раціональне використання сировини	0,05				0,20	
13. Планомірність	0,05				0,20	
14. Вміння працювати в команді	0,10					0,50
Разом		0,15	0,10	0,45	2,00	0,75

На підставі цих оцінок приймаються відповідні рішення щодо заохочення працівників і диференціюються розміри заохочення при нарахуванні винагороди за підсумками роботи за рік, а також при розподілі прибутку, дивідендів за акціями, винагород за результатами роботи за рік, заохочення за вислугу років та інших заохочувальних виплат.

Економічний аспект як і економічну ефективність можна визначати тільки опосередкованим відношенням до основних економічних показників, які пов’язані з підвищенням результативності роботи персоналу після проведення оцінки.

Після введення удосконаленої системи оцінювання працівників очікується, що продуктивність праці в середньому підвищиться на 0,5%, що відповідним чином позначиться на обсягах виробленої продукції. У 2022 році обсяг виробництва в діючих цінах становив 3405001 тис. грн. Кількість ПВП становила 673 осіб. Продуктивність праці ПП $_{2022р}$ = 5059,44 грн / рік

Оскільки продуктивність праці збільшилась на 0,5 %, розрахуємо її:

$$П_1 = 5059,44 \cdot 1,005 = 5312,41 \text{ тис. грн/ ос.}$$

Знайдемо приріст продуктивності праці:

ВСЕІ 2023

$$П_{рП} = П_1 – П_0, \text{ де} \quad (3.2)$$

$П_0$ – продуктивність праці у 2022 році.

$П_{рП}$ = 5312,41 – 5059,44 = 252,9 тис. грн./ ос.

При збільшенні продуктивності праці, збільшився обсяг виробленої продукції:

$$Q_1 = П_1 \cdot Ч \quad (3.3)$$

$$Q_1 = 5312,41 \cdot 637 = 3572251 \text{ тис. грн.}$$

На розробку, введення, оформлення цієї системи оцінки, як сприятиме підвищенню мотивації ставати кращими працівниками підприємство може понестивитрати в сумі 140 тис. грн. Це витрати на: заробітну плату експертам, створення нової інформаційної бази, канцелярські товари, консультація з провідними експертами в цій області.

На основі цих даних ми можемо розрахувати приріст обсягу виробництва.

$$П_{рQ} = Q_1 – Q \quad (3.4)$$

$$П_{рQ} = 3572251 - 3405001 = 167250 \text{ тис. грн.}$$

У зв’язку зі збільшенням обсягу виробництва, відповідно збільшились повні витрати на виробництво та реалізацію продукції. Для того щоб знайти нове значення необхідно збільшити змінні витрати на 0,5%, а постійні на 140 тис. грн.

$$В_1 = В_{зм} \cdot 1,005 + (В_{пос}+140) \quad (3.5)$$

ВСЕ 2023

Ми знаємо що частка змінних витрат становить 85 % від всіх витрат, а частка постійних – 15 %. Отже, розрахуємо проєктні повні витрати на виробництво та реалізацію продукції .

$B_1 = 0,85 \cdot 2527695 \cdot 1,005 + (0,15 \cdot 2527695 + 140) = 2159283 + 379294 =$ 2538577 тис. грн

Знайдемо одразу приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції.

$$П_{рВ} = B_1 – B_0, \text{ де} \qquad (3.6)$$

B_0 – повні витрати на виробництво та реалізацію продукції у 2022 р.

$П_{рВ} = 2538577 – 2527695 = 10882$ тис. грн

Виходячи з проведених розрахунків знайдемо валовий прибуток і ретабельність валового прибутку, дані запишемо в табл.3.3

Вплив запропонованого заходу з мотивації та оцінювання персоналу на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» та основні показники діяльності підприємства показано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вплив запропонованих рекомендацій на основні показники діяльності ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проєктні значення	Відхилення	
				Абсо-лютне, +/-	Від-носне, %
1. Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	3405001	3572251	+167215	+4,9

ВСЕІ 2023

2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2527695	2538577	+10882	+0,43
3. Валовий прибуток	тис. грн.	877 306	1033 674	+156368	+17,8
4. Рентабельність валового прибутку	%	25,76	28,93	+3,17	-
5. Продуктивність праці	тис. грн/ос.	5059,44	5312,44	253	+5

Джерело: розраховано автором

Запропонована оцінка безперечно призведе до збільшення чистого доходу підприємства. Проаналізувавши табл. 3.3. відносно впливу запропонованого заходу на основі показника діяльності підприємства, необхідно відмітити, що обсяг виробництва продукції становитиме 167215тис. грн., тобто зросте на 4,9% Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 10882 тис грн., тобто +0,43 %, 4. рентабельність валового прибутку зросте на 3,17%і становитиме 28,93%. Продуктивність праці на 253 тис.грн, що є позитивним моментом.

Додатково звернемось до соціального впливу. Інтродукція такої системи мотивації та оцінки персоналу призведе до наступного:

- Підвищення кваліфікації працівників, керівників структурних підрозділів та менеджерів з персоналу, які відповідають за навчання та кар'єрний ріст;
- Розвиток оціночної компетентності оцінюваних та коригування їхньої самооцінки;
- Створення умов для самореалізації працівників.

Для досягнення останньої мети можна вжити такі заходи:

— Розширення функціональних обов'язків працівників;

— Горизонтальна ротація в межах одного структурного підрозділу без підвищення за посадою;

— Направлення працівників на курси підвищення кваліфікації.

Враховуючи мотиваційні та стимулюючі аспекти, важливо зазначити:

ВСЕ 2023

– Діагностика рівня мотивації працівників для подальшого навчання та розвитку;

– Виявлення особистісного та професійного потенціалу всіх учасників оцінювання;

– Сприяння мотивації до підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок через зворотний зв'язок після оцінювання;

– Сформування чіткого усвідомлення працівниками можливостей кар'єрного росту та розвитку в організації.

– Реалізація останнього аспекту, що виявляється в психологічному плані, сприяє розвитку лояльності та корпоративної культури в організації, завдяки висвітленню матеріальних мотиваційних заходів.

ВСЕІ 2023

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі проведено дослідження мотиваційної політики працівників та запропоновано її шляхи покращення у ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», в результаті цього можна сформувати такі висновки:

1. Мотивація персоналу є ключовим фактором для досягнення успіху організації та забезпечення ефективності системи якості. Ефективна мотивація повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією та впливати на всі різновиди організаційних одиниць, включаючи кожного працівника, локальні групи підрозділів і загальний колектив організації.

2. У теорії менеджменту і психології управління існують два основних підходи до визначення теорій мотивації. Перший підхід базується на аналізі змістовних аспектів мотиваційних теорій, які вивчають потреби індивіда як основний мотив його поведінки і діяльності. Другий підхід до мотивації ґрунтується на процесуальних теоріях, які акцентують увагу на розподілі зусиль працівників та виборі конкретної стратегії поведінки для досягнення певних цілей.

3. Системи мотивації працівників є інструментом для підсилення мотивації та досягнення високої продуктивності праці. Вони включають матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули включають оплату праці за різними формами такими як погодинна, відрядна або акордна

ВСЕ 2023

оплата. Нематеріальна мотивація спрямована на визнання в колективі, утримання громадського статусу та отримання вдячності від керівництва.

4. Приватне акціонерне товариство "Вінницький олійножировий комбінат" було створене на підставі рішення засновників, яке передбачало перетворення суб'єкта підприємницької діяльності – орендованого підприємства "Вінницький олійножировий комбінат" – в акціонерне товариство. Товариство має скорочену назву ПрАТ "ВОЖК" та розташоване за адресою: Україна, м. Вінниця, Немирівське шосе, 26. Виробничі потужності підприємства включають олійноекстракційний завод для переробки насіння олійних культур. Добова потужність переробки заводу 1 становить: 1000 тонн насіння соняшнику або 600 тонн насіння ріпаку або до 550 тонн соєвих бобів або 300 тонн насіння льону (згідно з технічним регламентом). Проведені розрахунки показали, що в 2022 році відбуваються позитивні зміни в господарській діяльності підприємства. Відбувається збільшення чистого доходу, отримання чистого прибутку. Позитивним є покращення фінансових коефіцієнтів.

5. Було визначено, що найбільшу частку в персоналі на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» у 2022р складає промислово виробничий персонал (97,9%), в його структурі найбільше робітників 91% За аналізований період кількість працівників на підприємстві зменшилась на 121 особу, що у відносному вираженні складає 15%. Продуктивність праці збільшилась за період 2020-2022р на 2646,54 тис.грн, і у 2022р складала 5059,44 тис.грн. Середньомісячна заробітна плата мала нестійку динаміку і у 2022 році складала 15926 тис.грн, що на 3861 тис.грн. більше ніж у 2020р

6. Визначено, що середні значення мотивації працівників ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» по всіх показниках складають більше 1, найменш задоволені працівники матеріальним заохоченням та соціальним заохоченням. Інтегральний показник мотивації персоналу на підприємстві становить 2.065 На основі проведених досліджень можна рекомендувати керівникам ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" удосконалювати

ВСЕ 2023

систему мотивації працівників шляхом перегляду матеріальних стимулів, розвитку програм соціального захисту та покращення внутрішнього колективного спілкування. Важливо забезпечити прозорість та можливості для професійного росту, покращувати умови праці та звертати увагу на здоров'я та безпеку. Сприяти позитивним взаєминам та командній роботі, звертати увагу на фактори, що впливають на емоційний стан працівників.

7. Керівництву ПрАТ "Вінницький олійножировий комбінат" рекомендуємо вдосконалювати мотиваційні практики, враховуючи принципи теорії потреб Маслоу та інших теорій мотивації. Запропоновані заходи, включаючи покращення соціально-психологічного клімату та увагу до здоров'я, спрямовані на створення сприятливого робочого середовища. Реалізація цих заходів може позитивно підвищити продуктивність та задоволеність персоналу, зміцнити соціально-психологічний клімат і враховувати різноманітні потреби працівників. Важливо регулярно адаптувати заходи мотивації до змін у потребах та умовах працівників.

8. Пропонуємо на підприємстві впровадження інноваційних цифрових платформ та додатків для трансформації HR-процесів і підвищення досвіду співробітників. Для ефективного управління мотиваційною політикою пропонується впровадження оцінки продуктивності працівників з використанням характеристик особистості, що дозволить ефективніше мотивувати персонал. Вплив запропонованого заходу з мотивації та оцінювання персоналу управління персоналом на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» дозволить збільшити обсяг виробництва продукції, валовий прибуток та його рентабельність, продуктивність праці теж збільшиться , що буде позитивним моментом в діяльності підприємства.

ВСЕ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Закон України "Про оплату праці" URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text

3. Закон України "Про відпустки", URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text

4. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 9. С. 232–236

5. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу IT-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University* 2020. Т. 2. No 22. С. 72–82.

6. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві *Ефективна економіка.* 2014. №12. URL: http:www.economy.nayka.com.ua. (дата звернення: 26.12.2023)

7. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/932/1/4a03c7a7cc1ccdc882d17322bf6fc48b-By%20Docs88.COM.pdf (дата звернення: 3.01.2024)

ВСЕ 2023

8. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. No 3. С. 39–48. URL: https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5 (дата звернення: 26.12.2023)

9. Внутрішня мотивація і механізми підтримки діяльності URL: http://ftplec.nlu.edu.ua/ (дата звернення: 4.01.2024)

10. Волківська І.А., Осовська Г. В., Семенюк Т.В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543 (дата звернення: 12.12.2023)

11. Л. В. Волянська-Савчук, О. В. Кошонько, О. В. Горбатюк, Т. В. Глушко Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом URL: http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582 (дата звернення: 26.12.2023)

12. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society.* 2022. No 40. С. 3. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30 (датазвернення: 26.12.2023).

13. Грідін О.В. Особливості організації та ефективного управління процесом праці в сільськогосподарських підприємствах. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 63. С. 105–110. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.63-16 URL: http://bses.in.ua/journals/2021/63_2021/18.pdf (дата звернення: 6.12.2023)

14. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. Київ: Знання, 2019. 431 с.

15. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посібник. Київ : МАУП, 2018. 80 с.

16. Євась Т.В. Управління персоналом на основі взаємодії та впливу на працівників. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту*: зб. матеріалів

ВСЕ 2023

IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 23 серпня 2018 року). Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2018. С. 82-85.

17. Євась Т.В., Жукова О.А., Олійник М.А. Сучасні аспекти управління персоналом підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Подільський науковий вісник.* 2021. №2 (18). С. 39-43. URL : http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/2_2021.pdf#page=39 (дата звернення: 04.12.2023)

18. Євтушенко Н. С. Щодо важливості питань з охорони праці на підприємстві Безпека людини у сучасних умовах : зб. доп. 12-ї Міжнар. наук.-метод. конф. та 144-ї Міжнар. наук. конф. Європ. Асоц. наук з безпеки (EAS), 3-4 грудня 2020 р. = Human safety in modern conditions : coll. of 12th Intern. Sci. and Methodological Conf., 144 Intern. Sci. Conf. of the Europ. Assoc. for Security (EAS), December 3-4, 2020 / Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Харків : Панов А. М., 2020. С. 40-42.

19. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с

20. Задорожнюк Н.О., Кващук Ю.О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії.* 2016. Вип. 9(1). С. 77–80.

21. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2022. No 45. С. 3. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54 (датазвернення: 20.12.2023).

22. Зубовський В. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : «Знання-Прес», 2016. 526 с.

23. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. Тернопіль: ВАТ «Терно-Граф», 2019. 297 с.

24. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2010. № 6. С. 36–38

ВСЕІ 2023

25. І.О.Криворотько Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах *Держава та регіони* Серія: Економіка та підприємництво, 2013 р., № 2 (71) С.151-154

26. КобелєваТ. О., ПерерваП. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136

27. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка.* 2019. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf (дата звернення: 7.12.2023)

28. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки*. Серія «Економічні науки». 2013. № 4(253). С. 49–53.

29. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. Вісник. Серія: Економічні науки Харків 2018. С. 168–172.

30. Мажник Н.А., Білик І.Ю. Вплив фінансових факторів мотивації на ефективність управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 314–320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_1_70 (дата звернення: 1.12.2023)

31. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор.* 2018. Вип. 4. С. 94–98.

32. Місце мотивації в структурі індивідуальності URL: https://alexus.com.ua/misce-motivaci%D1%97-v-strukturi-individualnosti/(дата звернення: 12.12.2023)

33. Методи дослідження соціально-психологічного клімату URL: https://stud.com.ua/60939/psihologiya/metodi_doslidzhennya_sotsialno_psihologichnogo_klimatu(дата звернення: 16.12.2023)

34. Мотиваційна сфера особистості URL: http://www.managerhelp.org/hoks-479-2.html(дата звернення: 16.12.2023)

ВСЕ 2023

35. Мотивація праці персоналу URL: https://blog.agrokebety.com/motivatsiya-personala-kak-instrument-upravleniya-kachestvom-truda ((дата звернення: 2.01.2024)

36. Мотивація персоналу: управління якістю *праці Агрокебети. Агроосвіта майбутнього*. URL: https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-prats (дата звернення: 26.12.2023)

37. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України* 2019. Вип. 21.6. С. 361–367

38. Накісько О.В., Руденко С.В., Грідін О.В. Заробітна плата як невід'ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*: економічні науки. 2019. Вип. 200. С. 226–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_200_26 (дата звернення: 26.12.2023)

39. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки. 2014*. № 4. С. 238–246.

40. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. No 26. С. 60–66

41. Охорона праці URL: http://opcb.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/08/Binder21.pdf. (дата звернення: 26.12.2023)

42. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.

43. Сайт Вінницького олійножирового комбінату URL: http://vmzhk.vioil.com/ (дата звернення: 11.12.2023)

44. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки URL: https://buklib.net/books/29027/(дата звернення: 10.12.2023)

ВСЕ 2023

45. Скриль В.В., Галайда Т.О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. *Економічний форум.* 2015. № 1. С. 294–300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_1_50(дата звернення: 01.12.2023)

46. Соціологічна лабораторія URL: https://socio-lab.vntu.edu.ua/download/Calculator.html(дата звернення: 26.12.2023)

47. Теорії "X" і "У" Д. МакГрегора URL: https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/teoriyi_x_u_makgregora (дата звернення: 11.12.2023)

Теорія Герцберга URL: https://uk.economy-pedia.com/11037472-herzberg-theory(дата звернення: 10.12.2023)

48. Теорія мотивації Портера -Лоуренца URL: https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az (дата звернення: 12.12.2023)

49. Теорія очікувань Врума URL: https://pidru4niki.com/75147/menedzhment/teoriya_ochikuvannya_viktora_vruma (дата звернення: 1.12.2023)

50. Теорія Z Вільяма Оучі URL: https://stud.com.ua/87416/menedzhment/teoriya_vilyama_ouchi (дата звернення: 26.12.2023)

51. Тертична Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання К. : НУХТ, 2017. 353 с.

52. Типи мотивації за Гречниковим URL: https://joffer.com.ua/tpost/hoxjkbbf00-rvn-ta-tipi-motivats-pratsvnikv (дата звернення: 15.12.2023)

53. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету.* Серія : Економічні науки. 2017. No 4. С. 98–102.

ВСЕ 2023

54. Успіх, належність чи влада: а що потрібно вашій команді? URL: https://laba.ua/blog/3242-dostizheniya-prinadlezhnost-ili-vlast-a-chto-nuzhno-vashey-komande (дата звернення: 05.12.2023)

55. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Контракти.2018. No 22. С. 25–27

56. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. No 1 (80). С. 87–91.

57. Шаповал О.А., Коробко А.В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії URL: 2018. Вип. 33. С. 137–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29 (дата звернення: 03.12.2023)

58. Шевцова С. В. Методи мотивації персоналу. Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р.). Суми: СумДУ, 2010. Ч.І. С. 66−67.

59. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 315–320.

60. Шубала І.В., Гура І.С., Гура О.С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197–202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32(дата звернення: 6.12.2023)

61. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. Маркетинг в Україні 2019. No 1. С. 46−49.

62. Якубів В. М., Полюк М. І. Класифікація методів мотивації персоналу в системі управління організаціями Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2018. Випуск XIII С.191-196, с.192

63. Zaika S., Gridin O., Kuskova S. The concepts and the essence of intellectual capital. Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні

ВСЕІ 2023

студії». 2020. Вип. 52-1/2020. С. 134–137. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/23.pdf (дата звернення: 16.12.2023)

64. Bowen R. B. Practice the five R's to motivate workers. SHRM. URL: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/story3_4.aspx (дата звернення: 26.12.2023)

65. Якубів В. М., Полюк М. І. Класифікація методів мотивації персоналу в системі управління організаціями Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2018. Випуск XIII С.191-196, с.192

ВСЕІ 2023