

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Антонюк О.В

Формування системи мотивації праці на підприємстві
Formation of a motivation system for enterprises

Спеціальність 076 - «Підприємництво та торгівля»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

ПТ_{МВН}-21

Кваліфікаційна робота

Допущено до захисту

_____ 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ В.М.Пилявець

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Антонюк О.В. Формування системи мотивації праці на підприємстві. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», освітньо-професійна програма. - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі дано визначення поняття механізму мотивації праці персоналу підприємства, досліджено вплив процесуальних теорій мотивації праці на практику управління персоналом, запропоновано шляхи покращення соціально-психологічних складових мотивації праці та стимулювання трудової діяльності на підприємстві.

ANNOTATION

Antonyuk O.V. Formation of a motivation system for enterprises. - Manuscript.

Continuing to obtain a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship and Trade", educational and professional program. - Western Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The work has given an important understanding of the mechanism of motivation for the personnel of the enterprise, has traced the influx of procedural theories of motivation into the practice of personnel management, and has suggested ways to reduce socio-psychological warehouses motivation and stimulation of work activity in the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
1.1.Поняття та механізм мотивації праці персоналу підприємства.....	5
1.2.Вплив процесуальних теорій мотивації праці на практику управління персоналом.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН».....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».....	15
2.2. Діагностика системи мотивації праці персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».....	29
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»...	35
3.1. Напрямки вдосконалення системи мотивації праці ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».....	35
3.2. Покращення соціально-психологічних складових мотивації праці та стимулювання трудової діяльності на підприємстві.....	39
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Мотивація праці персоналу підприємства є ключовим елементом для стимулювання співробітників до ефективної роботи та досягнення цілей підприємства. Вона відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці, задоволеності роботою, зниженні плинності кадрів і зміцненні лояльності до компанії. Мотивація є рушійною силою, яка дозволяє підприємствам досягати високих результатів і забезпечує стабільність у роботі колективу.

Сьогодні необхідно розробити нові методологічні підходи для формування сучасних ринкових відносин в Україні. Це включає активізацію діяльності працівників через ефективні мотиви та стимули, що сприятимуть розвитку підприємств. Нині, недостатня мотивація часто обмежує потенціал підприємств агропромислового комплексу, що може призвести до відчуження працівників від трудової діяльності та зниження суспільної активності.

Дослідження проблеми мотивації праці отримало значний внесок від вчених, таких як Адам Сміт, Фредерік Тейлор, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу та Герберт Герцберг, які вивчали питання стимулювання людини до ефективної праці. Їх роботи стали основою для розвитку теорій мотивації і значно вплинули на сучасні підходи до управління персоналом.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в визначенні особливостей процесу формування мотивації трудової діяльності на підприємстві та розробці основних напрямків і практичних рекомендацій для створення мотиваційного механізму, який відповідає пріоритетам соціально-орієнтованої ринкової економіки.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання: дослідження теоретико-методологічних аспектів мотивації праці, аналіз основних показників господарської діяльності обраного підприємства – ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві та формулювання пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-практичні аспекти формування та оцінки системи мотивації персоналу.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: спостереження - систематичне цілеспрямоване вивчення об'єкта з метою отримання первинних даних у вигляді сукупності емпіричних тверджень; порівняння - процес встановлення подібності або відмінності предметів і явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або кільком об'єктам; аналіз - метод пізнання, який дає змогу поділяти предмети дослідження на складові частини; синтез - метод, що припускає з'єднання окремих частин предмета в єдине ціле, а також інші методи.

Інформаційною базою роботи слугували законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють діяльність промислових підприємств в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні логічного алгоритму опису взаємозв'язку між категоріями «мотивація» та «управління». У порівнянні з існуючими трактуваннями, в роботі обґрунтовано роль взаємодоповнюючого інноваційного фактору підбору та кар'єрного зростання персоналу. Крім того, теоретико-методичні засади оцінювання мотивації персоналу на підприємствах, розроблені в роботі, ідентифікують важливість системного кар'єрного зростання працівників, що є новим підходом у порівнянні з існуючими аналогами.

Практична значимість роботи полягає в розробці та економічному обґрунтуванні методів вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і результати виконаного дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства» м.Вінниця, ВННІЕ ЗУНУ, 2024.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та механізм мотивації праці персоналу підприємства

Мотивація є не лише складовим елементом управління персоналом, а й інструментом для досягнення як особистих інтересів працівника, так і загальних цілей підприємства. Оскільки потреби та інтереси працівника є основою його трудової діяльності, а головні з них часто мають матеріальний характер, створення стійких мотивів до праці передбачає забезпечення таких умов, за яких працівник сприйматиме свою працю як справедливую матеріальну винагороду, що відповідає його здібностям та результатам.

Згідно з визначенням Семернікова І.О., мотивація - це процес стимулювання працівника або групи осіб до діяльності, яка спрямована на досягнення індивідуальних цілей організації. Вона включає сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають рівень активності суб'єкта і напрямок його діяльності.

Отже, мотивація - це сила, яка спонукає людей до активної діяльності. Свідомий вибір цієї діяльності ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах, мотивах і стимулах. Внутрішні фактори пов'язані з формуванням особистості працівника та умовами його життя. Вони зумовлюють високий рівень віддачі, допомагають працівнику прикладати зусилля і використовувати свої навички.

Зовнішнє стимулювання є важливим, але не єдиним способом досягнення високих результатів, оскільки воно доповнюється внутрішньою мотивацією працівника.

Ключовим елементом мотивації є мотив, який визначається як усвідомлене суб'єктивне ставлення до власних вчинків, внутрішня реакція, що виникає під впливом стимулів і базується на установках та цінностях. У кожній

людині діє необхідність задоволення різноманітних потреб, що лежить в основі її поведінки та дій.

Мотивація до праці розглядається як цілеспрямоване стимулювання працівника до високоефективної діяльності через сталий вплив на його потреби, цілі та інтереси. Вона залежить від системи цінностей, яка формується під впливом різних факторів, таких як вік, стать, рівень самосвідомості, вихованість, професійна підготовка та трудові стимули.

Ця різноманітність факторів показує, що мотивація праці є складним і багатограним явищем, яке потребує всебічного вивчення та розгляду в контексті різних впливів. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів, які можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори включають умови, що залежать від рівня держави, галузі, регіону або підприємства, тоді як внутрішні фактори визначаються особистістю працівника. Різнманітні мотиватори можуть стимулювати людину до діяльності, і їх вплив може варіюватися в залежності від конкретних обставин.

Важливо розрізняти поняття "мотивація праці" і "мотивація трудової діяльності". Мотивація трудової діяльності має ширший зміст, оскільки вона включає в себе не тільки сам процес праці, але й весь комплекс дій, спрямованих на досягнення цілей. Таким чином, мотивація трудової діяльності охоплює мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника та інші аспекти.

Трудова діяльність розглядається не лише як процес праці, а й як специфічна форма ставлення до навколишнього світу, що включає мету, засоби, результат і сам процес. Економічна наука традиційно розглядає трудову діяльність як матеріальний продукт праці, але важливо враховувати всі її стадії - від ідеї до реалізації, оскільки це відображається в системі мотивації трудової діяльності працівників.

Трудова мотивація зазвичай асоціюється з винагородами, однак на сучасному етапі вона розглядається не тільки як інструмент досягнення цілей, а й як фактор розвитку та соціальної стабільності. Мотивація визначається як процес, що спонукає до дії для досягнення як особистих, так і організаційних цілей, сприяючи тим самим розвитку працівника і підвищенню ефективності організації.

Система мотивації трудової діяльності працівників визначається системою цінностей, яка залежить від різних факторів, таких як вік, стать, рівень самосвідомості, вихованість та інші. Сприйняття мотивації працівниками тісно пов'язане з їхніми потребами, інтересами та внутрішніми факторами, які можуть змінюватися в залежності від життєвого досвіду та умов праці.

Мотивація трудової діяльності включає не лише мотивацію праці, а й інші аспекти, такі як мотивація зайнятості, підготовки до трудового процесу та розвитку конкурентоспроможності працівника. Це дозволяє врахувати всі етапи трудової діяльності і забезпечити комплексний підхід до стимулювання працівників.

Цільове впливання на мотивацію працівників допомагає досягти високої продуктивності та ефективності роботи колективу. Процес трудової діяльності включає формування ідеї та її втілення у реальний продукт, а ефективна мотиваційна система сприяє успішному проходженню цих етапів. Система мотивації трудової діяльності працівників враховує як об'єктивний аспект діяльності, так і внутрішні та зовнішні аспекти спонукальних сил. Елементами цієї системи є економічні потреби, інтереси, стимули та мотиви, які взаємодіють і формують загальну мотиваційну систему, що забезпечує високу результативність праці та досягнення цілей підприємства.

Соціальна орієнтація в сучасній економіці передбачає високий рівень мотивації до високоефективної праці, творчої самореалізації та соціально-професійного розвитку. У сучасних умовах мотивація повинна ґрунтуватися на високому рівні духовності та національній свідомості, сприяючи самореалізації та творчості через працю. Для керівника успішного підприємства важливо, щоб

мотиваційні цілі працівників співпадали з інтересами фірми, що призводить до її успіху.

Добре спроектована система мотивації може значно підвищити ефективність роботи персоналу, поліпшити виробничий процес та обслуговування клієнтів без значних матеріальних витрат. Мотивовані працівники, задоволені своєю роботою, є ключовим ресурсом для успіху підприємства. Водночас відсутність мотивації може призвести до втрати цінних працівників і негативно вплинути на репутацію компанії.

На сучасному етапі мотивація визнається важливим фактором для ефективної діяльності людини в будь-якій сфері. Дослідження американських економістів показали, що між здібностями вчених і їхніми досягненнями не існує істотного зв'язку. Різницю між високотворчими та менш успішними вченими вони пов'язують, насамперед, з рівнем мотивації, а не з особливою обдарованістю. Це підтверджує важливість внутрішнього стимулу для досягнення високих результатів у професійній діяльності.

Для організації продуктивного трудового колективу важливо мати ефективну систему мотивації, що створює стимули для праці та заохочує працівників до досягнення особистих і організаційних цілей. Важливу роль у мотиваційному процесі відіграють потреби людини, які можна узагальнити в трьох основних групах: матеріальних, трудових і статусних. Тому мотивацію можна поділити на матеріальну, трудову та статусну.

Для ефективної мотивації трудової діяльності важливо враховувати матеріальні потреби та інтереси працівників. Проте підвищення ролі трудових і статусних мотивів не призводить до зменшення значення матеріальних мотивів.

Матеріальні мотиви залишаються важливим каталізатором, який може значно збільшити трудову активність і сприяти досягненню особистих та організаційних цілей.

Матеріальна мотивація визначається як прагнення до досягнення достатку, певного рівня добробуту та матеріального стандарту життя. Зусилля людини, спрямовані на поліпшення свого добробуту, стимулюють необхідність

збільшення трудового внеску, що, у свою чергу, призводить до підвищення кількості, якості та результативності праці. Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є особливо актуальною для країн з перехідною економікою, таких як Україна.

Ключовим елементом у сфері матеріальної мотивації праці є заробітна плата, яка виступає основною формою доходу найманих працівників. Однак важливо зауважити, що взаємозв'язок між заробітною платою (і доходами загалом) та мотивацією трудової діяльності є складним і суперечливим.

Для розуміння внутрішніх механізмів матеріальної мотивації необхідно визначити чинники, які впливають на її рівень, ефективність матеріальних стимулів та з'ясувати їхню природу. Матеріальна мотивація трудової діяльності повинна розглядатися як результат комплексної взаємодії різноманітних макро- та мікроекономічних чинників.

Високий рівень заробітної плати є ключовим чинником, що визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили та впливає на рівень мотивації працівників, ефективність і зростання доходів. Збільшення ціни робочої сили сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результативності своєї роботи, що, у свою чергу, призводить до збільшення продуктивності, якості продукції та раціонального використання ресурсів, зокрема матеріалів.

Також важливо відзначити, що підвищення заробітної плати призводить до змін у структурі сукупного попиту. Збільшення доходів споживачів спричиняє зростання попиту на товари та послуги загального вжитку, що в свою чергу змінює структуру попиту, включаючи збільшення частки споживчих товарів і послуг та зменшення витрат на засоби виробництва.

Матеріальні стимули безсумнівно мають важливе значення в формуванні трудової поведінки співробітників, але це не означає, що нематеріальні фактори не грають важливої ролі. Сучасні тенденції в управлінні підтверджують, що значення нематеріальних стимулів зростає. На поведінку працівників під час виконання своїх обов'язків впливає мотивація, яка виникає безпосередньо з роботи - її змісту, організації, умов і режиму праці. Це означає, що трудова

мотивація є частиною внутрішньої мотивації, яка включає в себе сукупність внутрішніх чинників, що визначають поведінку людини у контексті її професійної діяльності.

Трудова мотивація є однією з ключових проблем у процесі економічних реформ і в умовах формування нових підходів до зайнятості. Загалом, мотивація є системою рушійних сил, що спонукають людину до здійснення певних дій, а трудова мотивація - це прагнення людини задовольнити свої потреби через виконання трудової діяльності. Вимоги до роботи визначають конкретні мотиваційні чинники, які безпосередньо впливають на продуктивність праці та ефективність виконання завдань.

Особливо важливим є те, що мотивація до праці виникає, коли трудова діяльність є основним або навіть єдиним способом отримання благ. Це і є тим фактором, що спонукає людину до зайнятості. Кожен працівник потребує змістовної, цікавої та корисної роботи, а також гідних умов для її виконання.

Для кваліфікованого працівника важливо відчувати самоповагу і самоствердження, особливо коли його результати праці оцінюються високими як ним самим, так і суспільством. Трудову мотивацію можна пов'язати з двома аспектами: з одного боку, з корисністю та змістовністю роботи, з іншого — з можливістю самовираження та самореалізації.

Важливу роль у практиці управління персоналом відіграє статусна мотивація. Вона є внутрішнім чинником, що пов'язаний з бажанням людини обіймати вищу посаду, виконувати складнішу та відповідальнішу роботу, а також працювати в галузі, яка має високий статус і вважається суспільно важливою. Однак статус людини не визначається тільки її посадою в організації. Багато людей прагнуть до лідерства та до високого неофіційного статусу в колективі. Таким чином, основи статусної мотивації часто пов'язані з бажанням бути визнаним фахівцем у своїй сфері, неофіційним лідером і користуватися авторитетом серед колег.

На основі сказаного можна зробити висновок, що успішний керівник повинен завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці,

використовуючи різноманітні стимули, що враховують різноманітні потреби працівників.

1.2.Вплив процесуальних теорій мотивації праці на практику управління персоналом

Процесуальні теорії мотивації доповнюють змістовні теорії, розглядаючи мотивацію як функцію сприйняття та очікувань людини. Вони підкреслюють, що поведінка людини формується не лише під впливом потреб, але й через сприйняття ситуації та очікування щодо результату. Ці теорії допомагають зрозуміти, як ефективно впливати на поведінку людини для досягнення бажаних результатів у трудовій діяльності.

Однією з таких теорій є теорія очікувань В. Врума, яка стверджує, що мотивація залежить не тільки від наявних потреб, а й від того, як людина очікує, що її зусилля призведуть до досягнення мети та як це вплине на результат. Теорія справедливості С. Адамса акцентує увагу на важливості справедливості у розподілі винагород та стимулів на робочому місці, оскільки працівники часто порівнюють своє ставлення до винагороди з іншими, і це порівняння впливає на їх мотивацію. Модель Портера-Лоулера вивчає взаємозв'язок між внутрішніми і зовнішніми факторами, які формують мотивацію. Фактори задоволення і незадоволення мають великий вплив на загальний рівень мотивації працівників. Теорія мотивації Д. Макгрегора розрізняє два типи мотивації: "Теорія Х", яка вважає, що працівники потребують зовнішнього контролю і не люблять працювати, та "Теорія Y", яка визнає, що працівники можуть бути зацікавлені в роботі і самостійно виконувати обов'язки, якщо умови стимулюють їх творче самовираження.

Процесуальні теорії надають підхід до розуміння того, як сприйняття та очікування впливають на мотивацію працівників, що є важливим для ефективного управління персоналом.

Співвідношення чинників затрат праці (ЗП), результатів (Р), винагороди

(В) і валентності в процесі мотивації у вигляді формули можна виразити так [22]:

$$\text{Мотивація} = (\text{ЗП} \rightarrow \text{Р}) \times (\text{Р} \rightarrow \text{В}) \times \text{валентність}$$

Теорія очікувань В. Врума визначає мотиваційний процес через співвідношення між витратами праці, досягнутими результатами та валентністю або цінністю винагороди. Розглянемо детальніше кожен з чинників:

Витрати праці – Результати (ЗП-Р) описують, наскільки зусилля, витрачені на роботу, впливають на досягнуті результати. Якщо працівник вірить, що його зусилля приведуть до конкретних результатів, це може підвищити його мотивацію. Водночас, якщо він сумнівається, що витрачені зусилля принесуть бажані результати, мотивація може знизитись.

Результати – Винагорода (Р-В) визначають, як винагорода або заохочення пов'язуються з досягнутими результатами. Якщо працівник переконаний, що певні результати призведуть до бажаної винагороди, це може значно підвищити мотивацію.

Валентність оцінює цінність або привабливість винагороди чи заохочення для працівника. Якщо винагорода є бажаною і цінною для працівника, валентність буде позитивною, що посилює мотивацію. Якщо ж винагорода нецікава або неприємна, валентність буде негативною, що може призвести до зниження мотивації.

Таким чином, теорія очікувань враховує комплексний підхід до мотивації, зокрема, сприйняття зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою, а також важливість цінності та привабливості цієї винагороди для людини.

Теорія справедливості, розроблена Стейсі Адамсом, ґрунтується на припущенні, що люди оцінюють справедливість своєї оплати та винагороди шляхом порівняння з іншими людьми. Цю теорію можна пояснити за допомогою кількох ключових понять.

Основний принцип теорії справедливості полягає в тому, що люди порівнюють свою винагороду з винагородами інших осіб, особливо тих, хто

займає подібні посади чи виконує схожі завдання. Якщо працівник вважає, що його оплата чи винагорода несправедливі в порівнянні з іншими, це може негативно вплинути на його мотивацію та працездатність. Справедливість визначається через порівняння внеску працівника та його трудових зусиль з іншими, при цьому враховуються такі аспекти, як навички, досвід, рівень відповідальності та інші фактори.

У разі, коли людина відчуває, що отримує менше за аналогічну роботу, ніж інші, це спричиняє відчуття несправедливості, що може призвести до зниження мотивації та ефективності праці.

Це може мати значний вплив на мотивацію працівників, викликаючи різні реакції, такі як зниження працездатності, невдоволеність, втрата інтересу до роботи тощо. Теорія справедливості передбачає принцип компенсації, відповідно до якого люди можуть бути готові прийняти меншу винагороду, якщо вони вважають її справедливою, за умови, що інші аспекти їх трудової ситуації - наприклад, розвиток, умови праці, можливості кар'єрного зростання - компенсують це. Таким чином, теорія справедливості акцентує увагу на важливості порівняння винагороди з оточенням і на тому, як це порівняння впливає на мотивацію працівників.

Згідно з цією моделлю, винагорода безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами, а витрачені зусилля та сприйняття ефективності впливають на рівень задоволення працівника. Працівник буде докладати більше зусиль, якщо він сприймає їх як ефективні для досягнення бажаного результату, і якщо винагорода вважається справедливою та відповідною його очікуванням. Таким чином, теорія Портера-Лоулера пропонує комплексний підхід до мотивації, зокрема через врахування особистих зусиль працівників, їх сприйняття процесу, отриманих результатів і винагороди.

Для повнішого відображення механізму мотивації згідно з цією моделлю розглянемо її основні складові (рис. 1.1).

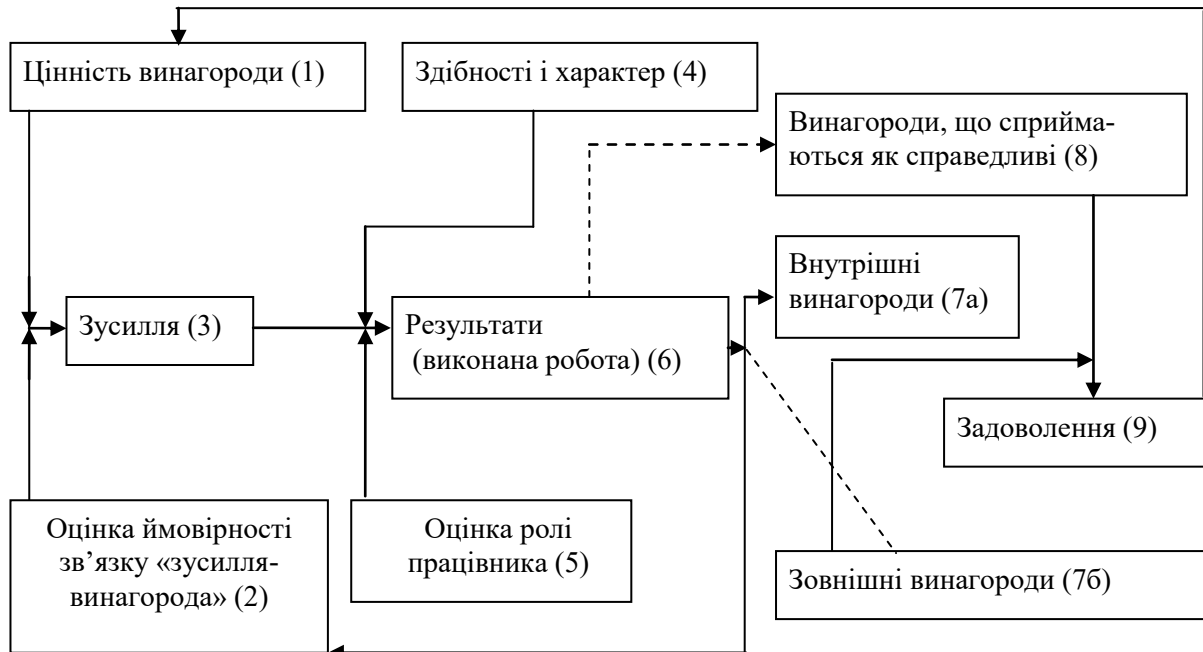


Рис. 1.1. Модель Портера - Лоулера

Ці аспекти взаємодіють складним чином, формуючи мотивацію працівника та впливаючи на його ефективність. Розуміння цих зв'язків допомагає менеджерам створювати ефективні стратегії мотивації в організації.

Модель Портера-Лоулера підкреслює складність мотивації працівника та важливість взаємозв'язків між різними факторами. Вона враховує широкий спектр аспектів, що впливають на мотивацію та результативність працівників.

Поєднання внутрішніх і зовнішніх винагород, їхнє сприйняття справедливості, а також задоволення як результат цього процесу допомагає зрозуміти, як працівники взаємодіють зі своєю роботою та оточуючими факторами.

Згідно з висновками Портера-Лоулера, результативна праця веде до задоволення, що є важливим для розуміння мотивації. Це вказує на те, що не тільки зовнішні винагороди, а й внутрішні аспекти, такі як самооцінка та задоволення від виконаної роботи, грають ключову роль у підтриманні високого рівня мотивації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є основним постачальником молочної сировини для кондитерських фабрик ROSHEN. Компанія була заснована в червні 2004 року, після того як на ринку виникла потреба в якісній молочній сировині. Організаційно-економічна структура підприємства представлена в Додатку А.

Підприємство застосовує інноваційні високомеханізовані та високотехнологічні апарати. Регулярно проводяться реконструкційні роботи, здійснюється монтаж сучасного устаткування, постійно нарощуються потужності, а також підвищуються технічні та технологічні рівні.

Впроваджуються ефективні та раціональні заходи для удосконалення якості молочної сировини та розширення її асортименту.

Виробнича потужність заводу складає понад 1700 тонн на добу і 12,6 тисяч тонн на рік. Асортимент продукції налічує більше 470 найменувань, більшість з яких розроблені фахівцями підприємства. У асортименті також є дієтичні та діабетичні продукти, які були розроблені спеціалістами заводу.

Продукція ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» активно презентується на виставках, споживчих конференціях та конкурсах, де завоює перші місця. Підприємство не має відокремлених структурних підрозділів, а його організаційна структура протягом останніх років залишалася незмінною, без злиттів, приєднань або утворення нових підрозділів.

Штат підприємства укомплектований повністю. На даний момент на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» працює 88 осіб, з яких дві особи є зовнішніми сумісниками. Підприємство займає стабільну позицію на ринку молочної сировини та є успішним вітчизняним виробником.

Основні показники фінансового стану підприємства відображають його стан у процесі виробничо-господарської діяльності. Аналіз цих показників дозволяє отримати якісну та кількісну оцінку діяльності підприємства, спрогнозувати майбутні тренди та визначити перспективи для розвитку та вдосконалення. Вивчення фінансового стану є важливим для прийняття управлінських рішень та розробки стратегії підприємства [30].

Для проведення найбільш достовірного та деталізованого аналізу доцільно застосовувати коефіцієнтний, комплексний метод, а також показники динаміки стану підприємства. Такі методи є найбільш обширними і дозволяють отримати всебічні дані про всі аспекти діяльності підприємства.

Дослідження проводиться на основі показників, наданих підприємством у фінансовій та управлінській звітності, які публікуються на відкритих ресурсах та офіційних сторінках підприємства.

Далі буде проведено комплексний аналіз фінансового стану ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», узагальнивши динаміку показників його балансу (Додаток А).

За даними таблиці у Додатку А можна зробити висновок, що не відбувається суттєвого розширення господарської діяльності підприємства. Це також підтверджує динаміка необоротних активів: відсутній значний приріст основних засобів, а рівень зносу існуючих зростає. Майже на чверть зменшилась загальна вартість необоротних активів, що свідчить про деяке старіння обладнання і активів на підприємстві.

Протягом 2021-2022 років спостерігається негативна динаміка. Подібна ситуація має місце й серед оборотних активів: вартість запасів та готової продукції значно зменшилась, водночас вартість виробничих запасів та незавершеного виробництва зросла, хоча й незначно. Одночасно, дебіторська заборгованість за продукцію майже подвоїлася. Дебіторська заборгованість за виданими авансами та розрахунками з бюджетом знизилась. Також варто відзначити зростання іншої поточної дебіторської заборгованості майже в шість разів. Гроші та їх еквіваленти щороку зменшуються майже вдвічі.

Загальна сума валюти балансу зменшилась на 13%, що свідчить про скорочення масштабів діяльності підприємства. Негативним є також збільшення дебіторської заборгованості на кінець 2023 року, що вказує на відсутність достатніх коштів для продовження діяльності підприємства. Це підтверджується і зменшенням грошових коштів та їх еквівалентів на кінець 2023 року на 85,19%.

Протягом 2021-2023 років спостерігається також зменшення оборотних активів, зокрема, зниження запасів на 14,29% і зниження готової продукції на 10,24%. Динаміку головних розділів активу балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» можна побачити на рисунку 2.1.

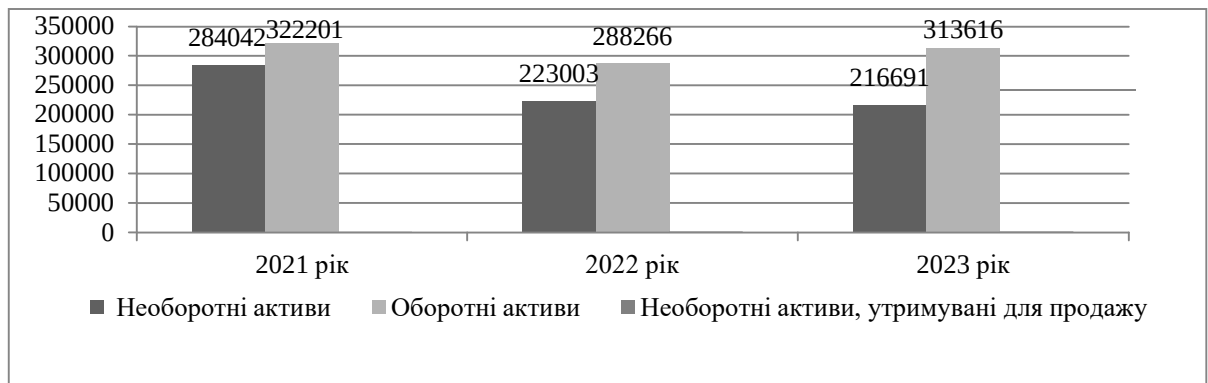


Рис. 2.1 Динаміка активу балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» Джерело: розроблено на підставі звітності підприємства

Далі розглянемо у табл. 2.1 наведено динаміку капіталу та зобов'язань ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду відбулись суттєві зміни у власному капіталі підприємства. Негативною тенденцією є накопичені збитки, що зменшуються дуже низькими темпами. Нерозподілений прибуток зростає, але темпи цього зростання залишаються незначними. У 2022 році порівняно з 2021 роком він склав 357166 тис. грн, що на 4,45% менше, ніж у 2021 році. Однак у 2023 році він збільшився до 403361 тис. грн, що на 11,45% більше, ніж у 2022 році, але все ще демонструє нестійку динаміку.

Таблиц 2.1

Динаміка показників капіталу та зобов'язань ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», 2021-2023 рр., тис. грн.

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 р. до 2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
І. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий)капітал	9359	9359	9359	0	0	0	0
Додатковий капітал	4121	4121	4121	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	373050	357166	403361	-15884	-4,45	46195	11,45
Усього за розділом І	386530	370646	416841	-15884	-4,29	46195	11,08
ІІІ. Поточні зобов’язання і забезпечення							
Довгострокові зобов’язання	3038	3072	3549	34	1,11	477	13,44
Інші поточні зобов’язання	134040	44035	202	-90005	-204,39	-43833	217,00
Баланс	607196	512365	531403	-94831	-18,51	19038	3,58

Джерело: розраховано автором

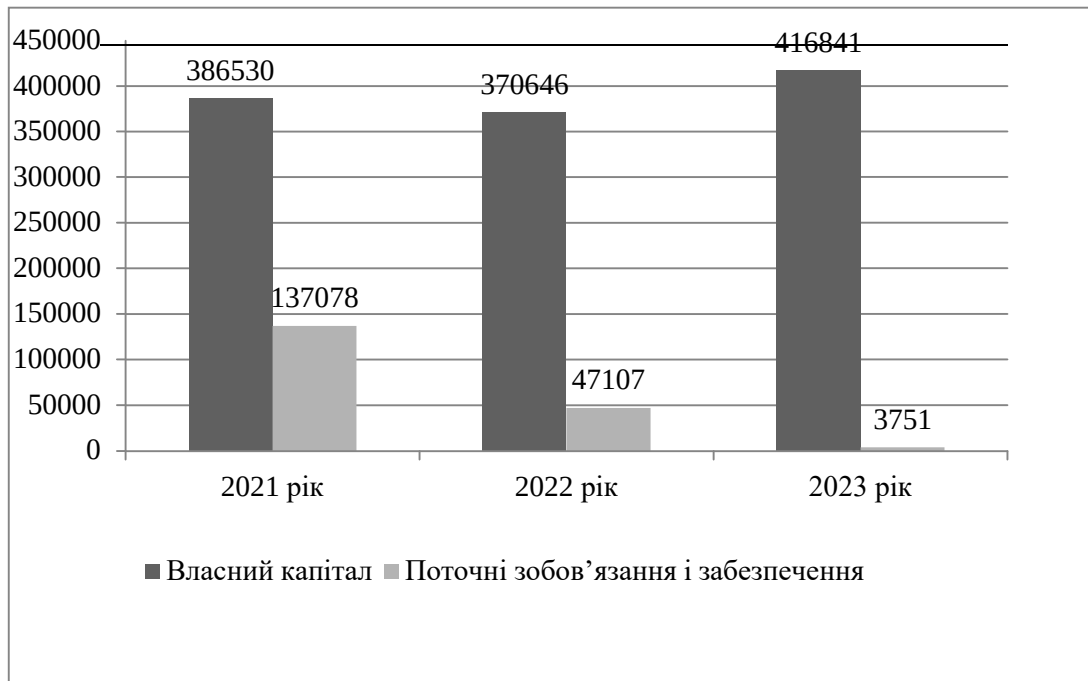


Рис.2.2 Динаміка пасиву балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод» «Рошен». Джерело: розроблено на підставі звітності підприємства

Поточні забезпечення зросли протягом аналізованого періоду, в той час як інші поточні зобов'язання зменшились на 113838 грн, що є позитивною зміною. Для кращого розуміння динаміки пасивів балансу, можна звернутись до рис. 2.2, де представлена більш детальна ілюстрація цих змін.

Частково позитивним є зменшення інших зобов'язань в частині погашення зобов'язань нашого підприємства перед іншими кредиторами в 2023 році це зменшення склало 202 тис.грн на 207%. В цілому динаміка пасиву каже про збільшення власних коштів та погашення зобов'язань даних підприємством щодо інших замовників та партнерів. Далі проаналізуємо основні показники ліквідності активів досліджуваного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022р. до 2021 р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р.
Загальний коефіцієнт покриття	1,46	2,03	2,75	0,57	0,72
Проміжний коефіцієнт покриття	0,77	1,12	1,56	0,35	0,44

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,42	0,28	0,04	-0,14
-----------------------------------	------	------	------	------	-------

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними таблиці 2.2, можна зробити висновок, що підприємство здатне розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями лише за рахунок усіх оборотних активів. Це створює високі ризики виникнення кризи неплатоспроможності. Загальний коефіцієнт ліквідності з кожним роком погіршується, і відхилення між 2021 і 2023 роками становить 1,29, що свідчить про незадовільний стан платоспроможності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Проте абсолютна ліквідність у 2021 і 2023 роках перевищує рекомендоване значення 0,2.

Це означає, що підприємство здатне розрахуватися своїми наявними грошовими коштами за найбільш терміновими зобов'язаннями, але в довгостроковій перспективі така ситуація є високим фінансовим ризиком.

Водночас варто відзначити, що всі коефіцієнти ліквідності мають тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду, що є позитивним явищем. Для більш детального розуміння динаміки показників ліквідності можна звернутися до рис. 2.3.

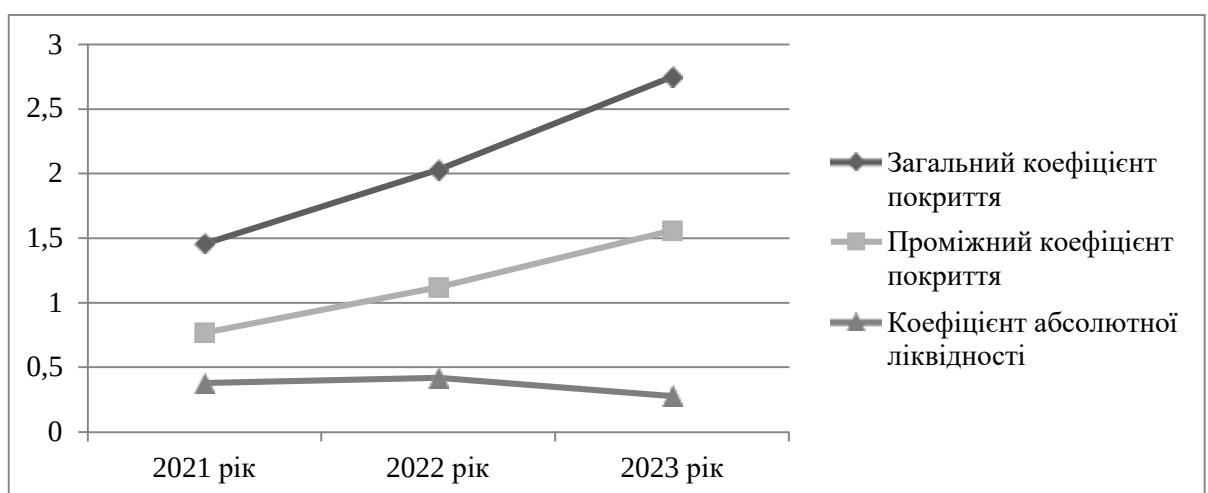


Рис.2.3 Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено на підставі звітності підприємства

Згідно з рис. 2.3, можна зробити висновок, що більшість показників ліквідності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» демонструють зростання протягом 2021-2023 років. Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2023 році знизився і став нижчим за норму, досягнувши значення 0,28%. Це вказує на те, що підприємство не здатне негайно погасити частину своїх короткострокових позикових зобов'язань при необхідності.

Далі, аналізуючи фінансову стійкість підприємства, можна зазначити наступне:

Коефіцієнт автономії залишався в межах норми протягом 2021-2023 років, хоча й знизився на 0,01%. Це свідчить про можливість підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок власних активів, демонструючи певну незалежність від позикових джерел.

Коефіцієнт фінансової залежності підтверджує, що ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» не залежить від зовнішніх кредиторів, що також є позитивним фактором.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт автономії	0,8	0,79	0,79	-0,01	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25	1,26	1,27	0,01	0,01
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,93	0,95	0,91	0,02	-0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,88	0,89	-0,03	0,01
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,25	0,26	0,27	0,01	0,01
Коефіцієнт стійкості фінансування	1,1	1,13	1,12	0,03	-0,01

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,2	0,21	0,21	0,01	0
---	-----	------	------	------	---

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт стійкості фінансування знизився протягом 2021-2023 років, але не на критичний рівень. Загалом, більшість показників фінансової стійкості знаходяться в межах норми, що свідчить про досить хороший фінансовий стан підприємства.

За даними табл. 2.3 можемо зробити висновок, що підприємство є фінансово стійким, про що свідчить високе значення показника фінансової стійкості.

Відповідно залежність від зовнішніх джерел фінансування є відносно низькою і значна частка зобов'язань носить довгостроковий характер, що свідчить про доцільність удосконалення фінансової стратегії досліджуваного підприємства.

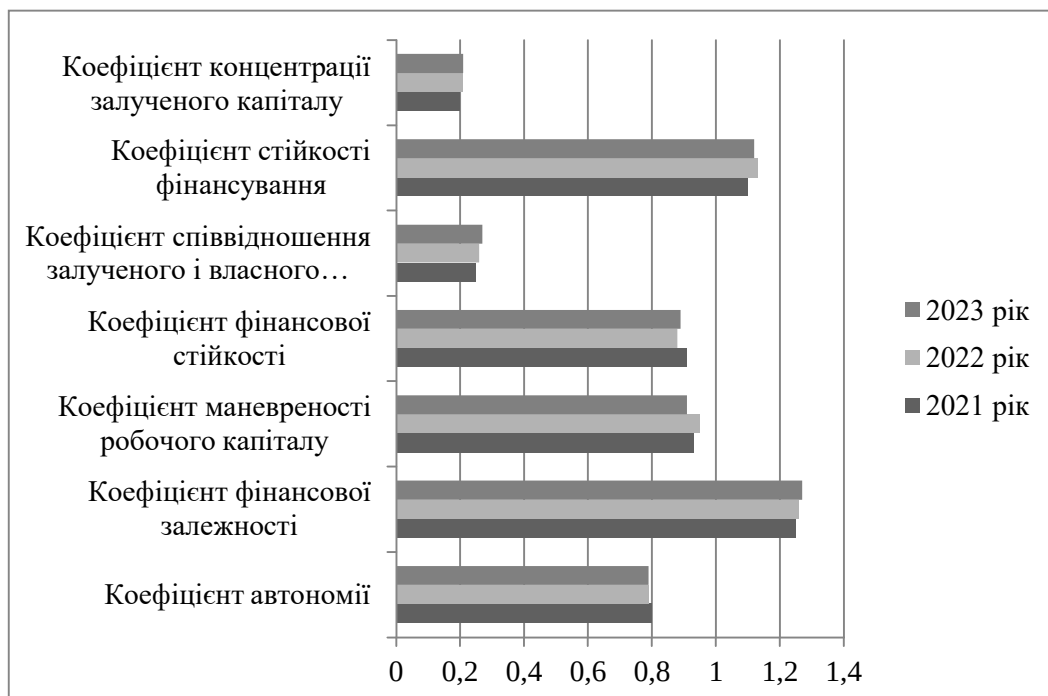


Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» *Джерело: розроблено на підставі звітності підприємства*

Підприємство ефективно управляє своїми коштами та ресурсами, що забезпечує успішне ведення господарської діяльності. Далі проведемо аналіз основних показників оборотності активів і пасивів досліджуваного підприємства (Додаток В).

Згідно з даними таблиці в Додатку В, можна зробити висновок про позитивну динаміку зростання оборотності активів підприємства, що проявляється у скороченні терміну їх обороту на 213 днів.

Попри зменшення суми запасів протягом 2021-2023 років, час обороту запасів збільшився: у 2021 році він склав 1,15%, а у 2023 році - 0,45%. Це має негативний вплив на якість ресурсів підприємства, оскільки більш тривалий час зберігання запасів може вказувати на їх недостатнє використання.

Зменшення часу перебування дебіторської заборгованості є позитивним результатом: у 2023 році вона склала 128,64 оборотів/днів. Це свідчить про поліпшення у зборі платежів від замовників і зменшення заборгованості.

Однак, незважаючи на це, між кредиторською і дебіторською заборгованістю спостерігається невідповідність. Підприємство має більше зобов'язань перед постачальниками, ніж отримує від покупців. Це створює фінансові ризики, оскільки навіть у разі погашення дебіторської заборгованості, коштів все одно може не вистачити для виконання зобов'язань. Така ситуація є негативною і потребує коригування для стабільності підприємства.

Відповідно відбулося скорочення операційного та фінансового циклу підприємства на 5 та на 7 днів відповідно, що дозволяє генерувати додатковий дохід. Далі проаналізуємо динаміку формування фінансового результату ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (табл. 2.4).

За даними таблиці 2.4, можна зробити висновок, що дохід від реалізації підприємства зріс на 21% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Однак, варто зазначити, що собівартість продукції також зросла значними темпами, що дещо нівелює ефект від зростання виручки.

Позитивною тенденцією є збільшення інших операційних витрат на тлі скорочення адміністративних витрат та витрат на збут. Протягом аналізованого періоду суттєво зросли доходи від участі в капіталі та інші доходи.

Протягом всього періоду ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» залишалося прибутковим, а зростання чистого прибутку, особливо у 2023 році, є суттєвим. Однак чистий прибуток не демонструє тенденції до стабільного зростання, що можна побачити на рис. 2.5.

Таблиця 2.4

Динаміка формування фінансового результату ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 р. до 2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
				Абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2094378	2124758	2107131	30380	1,43	- 17627	-0,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2057809	2079418	2009000	21609	1,04	- 70418	-3,51
Валовий: прибуток	34978	45340	98131	10362	22,85	52791	53,80
Інші операційні доходи	7897	9769	17874	1872	19,16	8105	45,35
Адміністративні витрати	31675	33975	35510	2300	6,77	1535	4,32
Витрати на збут	14562	16769	19574	2207	13,16	2805	14,33
Інші операційні витрати	16543	17697	9508	1154	6,52	-8189	-86,13
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21897	0	51413	- 21897	0,00	51413	100,00
Інші фінансові доходи	12781	22761	1503	9980	43,85	-21258	-414,37
Інші доходи	11	2	20	-9	- 450,00	18	90,00

Фінансові витрати	17877	22761	136 6	488 4	21,46	-21395	-566,25
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	8909	13330	0	442 1	33,17	-13330	x
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1783	2347	537 5	564	24,03	302 8	56,33
Чистий фінансовий результат: прибуток	19801	-15677	4619 5	-35478	226,31	6187 2	133,94

Джерело: розраховано автором

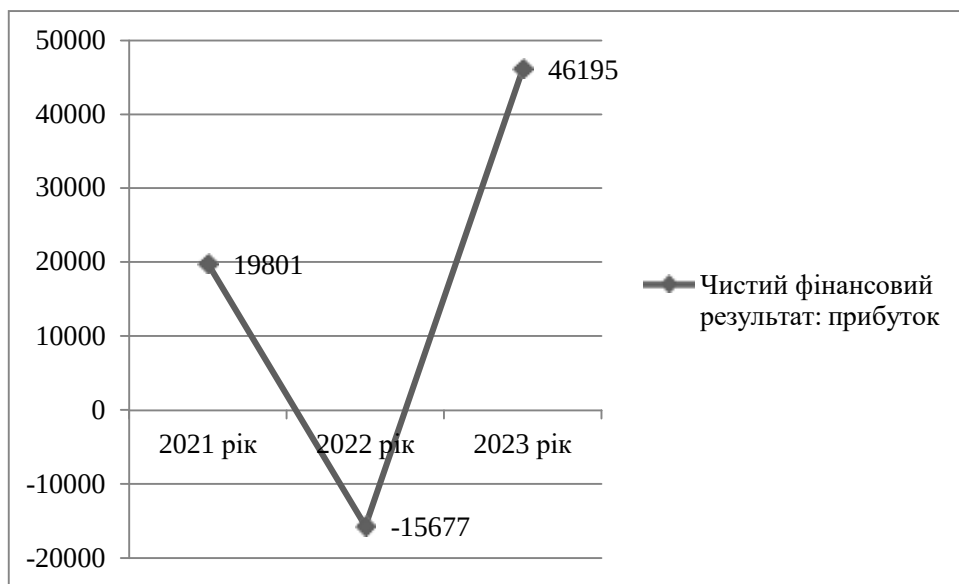


Рис.2.5. Динаміка чистого прибутку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Джерело: розраховано автором

В 2022 році ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» мало збиток у розмірі 15677 тис. грн. А в 2023 році за рахунок правильно сформованої внутрішньої політики управління ресурсами, змогло отримати прибуток у розмірі 46195 тис. грн. У табл. 2.5 узагальнено основні показники рентабельності діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», 2021-2023 рр., %

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	Відхилення 2023 р. до 2022 р.

Рентабельність продажів	8,9	7,4	10,5	-1,5	3,1
Рентабельність продукції	0,17	0,45	3,11	0,28	2,66
Рентабельність операційної діяльності	5,91	5,31	10,66	-0,6	5,35
Рентабельність господарської діяльності	0,14	0,39	2,63	0,25	2,24
Рентабельність активів	0,04	0,13	0,93	0,09	0,8
Рентабельність власного капіталу	0,05	0,16	1,18	0,11	1,02

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 2.5 можемо зробити висновок, що господарська діяльність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є рентабельною і рентабельність має тенденцію до зростання. Хоча її рівень є низьким.

Таблиця 2.6

Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення +/-		Темп росту, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізації продукції, тис.грн.	349343	356636	378542	7293	-1100,6	2,04	-9,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), ЧД, тис.грн.	787,9	1207	559	419,1	-622,8	34,72	-17,2
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	85	86	88	1	2	1,16	2,3
Прийнято працівників, осіб	9	11	22	2	11	18,18	100
Вибуло працівників, осіб	8	9	5	1	-4	11,11	-44,4
У тому числі:							
- за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення дисципліни;				1		0	
- з причин скорочення штатів		1	2		1		200
Відпрацьовано людино-годинусіма працівниками облікового складу				0			
Втрати робочого часу, людино-днів	2	1	2	-1	1	-100	200

Фонд оплати праці, тис.грн.	-	-	-		-		-
Середньомісячна заробітна плата, грн.	169873	178880	183040	9007	4160	5,04	2,3
Продуктивність праці, тис.грн./особу	54897	5690	6458	- 49207	768	-864,80	13,5
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	689,2	774,5	880	85,3	105, 5	11,01	13,6

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є прибутковим і фінансово стійким підприємством, яке підвищує показники оборотності активів та пасивів, скорочуючи фінансовий та операційний цикл. Однак існують негативні тенденції, такі як низькі показники ліквідності, що можуть призвести до кризи неплатоспроможності, відсутність оновлення основних засобів, а також накопичені непокриті збитки.

Результати аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів у ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2021-2023 роки наведені в таблиці 2.6.

З аналізу ми бачимо, що кількість працівників з кожним роком збільшується, це є позитивною динамікою в роботі підприємства. Більш наглядно цю динаміку представлено на рис.2.6.

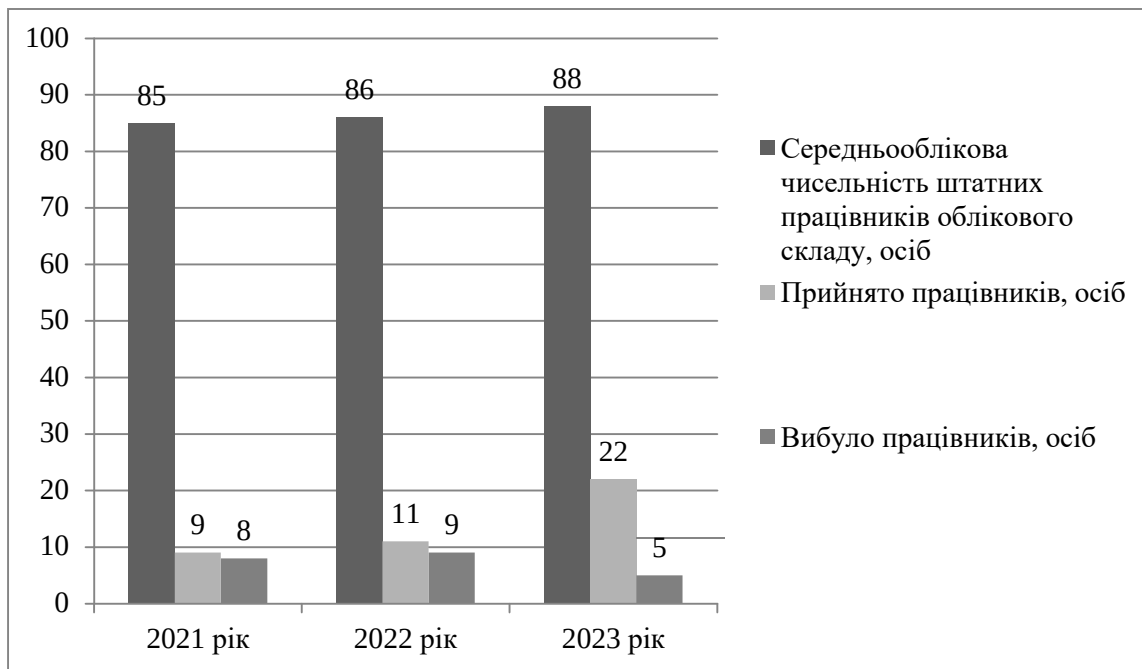


Рис. 2.6. Аналіз забезпеченості трудовимиресурсами ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором

Зробимо висновок про відповідність чисельності працюючих потребам виробництва, відносну забезпеченість (незабезпеченість) підприємства трудовимиресурсами за допомогою розрахунку $\Delta\text{Чис}$.

$$\text{У нашому випадку: } \Delta\text{Чис} = (88 - 86) \times 45,4 = 90,8 \quad (2.1)$$

Отже, середня чисельність персоналу по списку ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2023 році зросла порівняно з 2022 роком. Це пов'язано з тим, що компанія стабільно працювала та забезпечувала виплату заробітної плати, що залишалася досить високою. Однак, серед причин втрат робочого часу можна відзначити низьку конкурентоспроможність, відсутність досліджень, а також втрату традиційних ринків збуту.

Для детального розгляду руху трудових ресурсів в компанії здійснимо аналіз показників руху кадрів, результати якого наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз руху кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод
«Рошен», 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Оборот по прийому	0,02	0,04	0,02	200
Оборот по звільненню	0,02	0,01	-0,01	50
Коефіцієнт плинності	0,002	0,004	0,002	200

Джерело: розраховано автором

Таким чином, можна говорити про стабільну роботу кадрів в компанії при низькому коефіцієнті плинності.

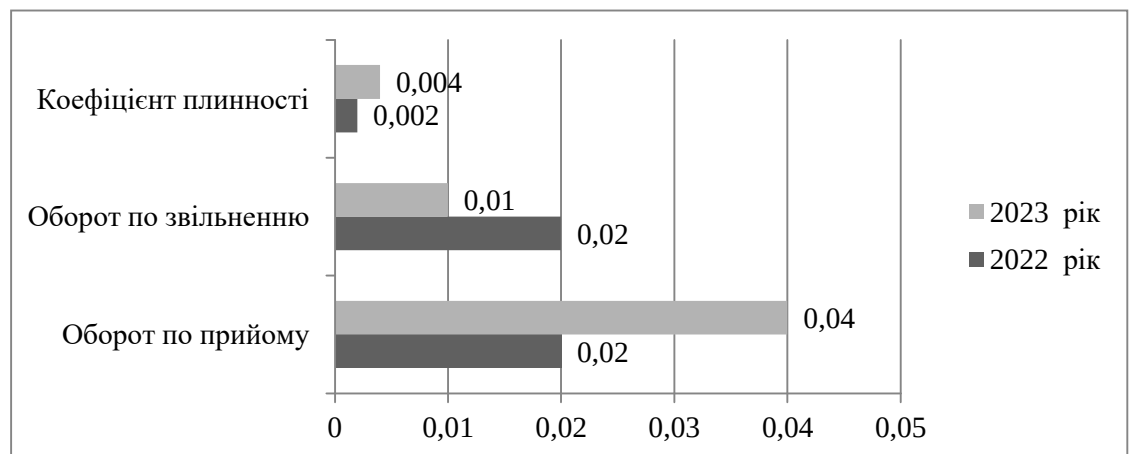


Рис. 2.7 Аналіз руху кадрів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2022-2023 рр. *Джерело: розраховано автором*

Підприємство гарно забезпечено якісними трудовими ресурсами, та робить все можливе для їх утримання на підприємстві.

2.2. Діагностика системи мотивації праці персоналу на ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку важливо ефективно аналізувати трудові ресурси підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це особливо стосується таких компаній, як ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», де трудові ресурси виконують важливі завдання, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, а також їхнє раціональне використання визначають організаційно-технічний

рівень виробництва, ступінь використання техніки та технологій, а також ефективність загальних показників діяльності компанії.

Ефективність використання трудових ресурсів має прямий вплив на обсяг виробництва, собівартість продукції, її якість та інші показники. Тому аналіз трудових ресурсів ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є важливою складовою частиною загальної економічної оцінки діяльності підприємства.

Зокрема, для повного розуміння ситуації важливо оцінити склад трудових ресурсів підприємства через узагальнення його організаційної структури.

Організаційна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» включає апарат управління, інженерно-технічний персонал і робітників. Виконавчим органом є дирекція, яку очолює директор, підзвітний власнику підприємства і відповідальний за організацію виконання рішень. До складу дирекції входять головний бухгалтер та заступник директора.

Трудові відносини працівників підприємства регулюються трудовими договорами та відповідними законодавчими актами України про працю. Важливим етапом розвитку підприємства стало впровадження програми наставництва і залучення молодих спеціалістів. Це дозволяє підприємству скористатися пільгами по сплаті податків і забезпечити омолодження складу трудового колективу.

Протягом короткого періоду штат підприємства збільшився з 79 до 189 осіб, що свідчить про активне розширення. Крім того, було закрито ключові менеджерські позиції, що сприяло покращенню управлінських процесів.

Керівний склад підприємства отримав підвищення управлінських навичок через участь у тренінгах, навчальних семінарах і практиках.

Для підвищення ефективності роботи ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», на позиції майстрів кухні були переведені працівники з робочих посад, які мали достатній рівень освіти та досвід. Це рішення не тільки забезпечило кар'єрний ріст для працівників, але й значно прискорило процес закриття вакансій.

Керівники структурних підрозділів обиралися з високими кваліфікаційними і психологічними характеристиками кандидатів. Всі новопризначені керівники були проінформовані про високу відповідальність за свою роботу і про те, що оцінка їхньої діяльності буде здійснюватися за економічними показниками роботи підрозділів. Встановлення випробувального терміну тривалістю 3 місяці дозволило провести атестацію кандидатів після його завершення.

Процес атестації включав не тільки оцінку економічних результатів роботи, але й враховував ставлення підлеглих до керівників, що оцінювалося через анкетування методом «360°». Завдяки такому підходу всі лінійні керівники успішно пройшли атестацію по завершенню випробувального терміну.

Розроблена організаційна структура управління підприємством була затверджена і зроблена доступною для працівників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», що сприяло прозорості і ефективності організаційних процесів.

Було проведено загальні збори трудового колективу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», на яких обговорювалося питання підвищення прибутковості підприємства. Керівництво організувало роз'яснення цілей компанії та конкретизацію завдань для кожного структурного підрозділу.

Завданням керівників підрозділів стало більш детальне пояснення своїм підлеглим цілей та завдань, що стосуються конкретного підрозділу, а також уточнення індивідуальних задач для кожного співробітника. Система управління підприємством передбачає диференціацію та координацію управлінських функцій для досягнення високої ефективності. Розроблені положення для ключових підрозділів підприємства - фінансового відділу, відділу підбору та мотивації персоналу, відділу збуту та виробничого відділу - відповідають стандартам ISO 9000-2001.

З метою ефективного управління підприємством, важливо забезпечити безперервний процес контролю та планування. Результати контролю стають

основою для оцінки діяльності кадрів за визначений період. Оцінка не проводиться для виявлення проблем, а для ефективного вирішення питань, які стосуються досягнення конкретних результатів (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка діяльності кадрів на підприємстві ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (за категоріями)

№ п/п	Категорії персоналу	Оцінка роботи		Надбавка до зарплати	
		Max	Min	Max	Min
1.	Адміністративний персонал	100	1	30	0,3
2.	Виробничий персонал	100	1	20	0,2
3.	Обслуговуючий персонал	100	1	10	0.1

Всі категорії персоналу оцінюються по стобальній системі. Доцільно на підприємстві створити три комісії по оцінці роботи персоналу.

Для оцінки роботи адміністративного персоналу в комісію повинні входити директор підприємства, заступники. Адміністрація це особи, які здійснюють організаційне, технічне, економічне керівництво і управління.

Комісія повинна оцінювати по таких критеріях: висока якість управління; високі організаторські здібності; удосконалення маркетингової рекламної діяльності підприємства; удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі; особисті дані (освіта, стаж роботи).

Адміністративні працівники за найвищий бал в роботі будуть мати 30% надбавки до заробітної плати. За кожен бал працівники будуть мати 0,3% до заробітної плати. Наприклад, заступник директора отримав 75 балів за свою роботу, тому обчислюємо його надбавку до заробітної плати (Нз. п. ,):

$$\text{Нз. п.} = 75 \text{ балів} \times 0,3\% = 22,5\% \quad (2.2)$$

Заступник директора за 75 балів отримає 22,5% надбавки до заробітної плати.

Для оцінки роботи виробничого персоналу комісія повинна складатися з директора, начальника відділу кадрів.

Виробничі працівники виконують функції діло виробництва, постачання,

збуту, технологічного обслуговування.

Виробничий персонал оцінюють за такими критеріями: вдосконалення технології виробництва; чітке планування витрат сировини та збут готової продукції; особисті дані (освітній, кваліфікаційний рівень, стаж роботи).

Виробничий персонал за найвищий бал в роботі отримують 20% доплати до основної заробітної плати, за кожен бал вони отримуватимуть 0,2% до заробітної плати.

Наприклад, шеф повар отримав 68 балів за свою роботу. Тому обчислюємо надбавку до заробітної плати (Нз. п.):

$$\text{Нз. п.} = 68 \text{ балів} \times 0,2\% = 13,6\%. \tag{2.3}$$

Працівники за найвищий бал в своїй роботі будуть мати 10% надбавки до основної заробітної плати. За кожен бал працівники будуть мати 0,1% до заробітної плати. Наприклад, офіціант отримав 61 бал за свою працю, тому обчислюємо надбавку до заробітної плати офіціанта (Нз. п.):

$$\text{Нз. п.} = 61 \text{ бал} \times 0,1\% = 6,1\%. \tag{2.4}$$

Офіціант за свою роботу отримав 61 бал і надбавку до заробітної плати 6,1%.Після цього доцільно розрахувати ефективність інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (табл.2.9) .

Для оцінки інноваційних інструментів мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» доцільно використовувати систему показників, які відображають різні аспекти мотивації. Першим показником є заробітна плата, яка визначає рівень основного доходу працівників і є важливим стимулом. Далі йдуть показники, пов'язані з надбавками, що допомагають оцінити, як компанія заохочує високі досягнення.

Таблиця 2.9

Показники підвищення кваліфікації персоналу як підґрунтя мотиваційних стимулів (за даними підприємства)

Назва показни	Одиниці виміру	Значення
---------------	----------------	----------

ка		
1. Чисельність ПВП базового періоду	осіб	88
2. Кількість працівників, яких направлено на підвищення кваліфікації в баз. Періоді	Осіб	32
3. Річний обсяг виробництва продукції на підприємстві, баз. період	тис. грн.	10100300
4. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, баз. період	тис. грн	29929000
5. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції баз. періоду	тис. грн	1593585
6. Питома частка умовно-постійних	%	15
7. Продуктивність праці, баз. період	тис. грн	623,05
8. Прибуток від реалізації продукції, баз. період	тис. грн	472881
9. Витрати на впровадження заходу	тис. грн	22000

Показник владних повноважень відображає рівень відповідальності, яку має працівник, а показник креативності оцінює стимулювання творчих підходів у роботі. Премії є важливою частиною системи мотивації, адже вони сприяють підвищенню ефективності праці. Показник кар'єрного росту оцінює можливості для професійного просування, а вдосконалення професійних умінь вказує на розвиток кваліфікації персоналу. Статус працівника є важливим для його мотивації, і він визначається відчуттям важливості для компанії. Показник публічності діяльності оцінює визнання досягнень працівника в компанії, а використання грамот і нагород свідчить про систему заохочень за досягнення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»

3.1. Напрямки вдосконалення системи мотивації праці ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Зараз, для досягнення успіху в управлінні персоналом, керівники підприємства повинні розробляти ефективну систему мотивації, яка враховувала б індивідуальні особливості працівників. Важливу роль у цьому процесі відіграють як відділ управління персоналом, так і безпосередні керівники, які активно залучені до підбору, розміщення кадрів і організації умов праці для досягнення максимальної продуктивності.

В умовах соціально-економічних змін, які переживає Україна, криза виробництва може негативно впливати на мотивацію та продуктивність працівників. Важливо зазначити, що успішне вирішення проблем, пов'язаних з кадровою політикою та стимулюванням праці, потребує компетентних керівників, які здатні враховувати індивідуальні характеристики своїх працівників.

Через невеликий розмір ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», керівництво компанії взяло на себе відповідальність за управління персоналом, без створення окремого відділу. Водночас, ефективність застосовуваних мотиваційних стратегій значною мірою визначає успіх підприємства.

У таких умовах важливо, щоб керівництво здатне ефективно впливати на трудову активність працівників, застосовуючи чітко налагоджений мотиваційний механізм для досягнення оптимальних результатів у виробничо-господарській діяльності підприємства.

Отже, успішне управління виробничо-господарською діяльністю ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» значною мірою залежить від ефективної

системи мотивації, яка повинна сприяти досягненню цілей підприємства через стимулювання працівників. Важливо, щоб ця система була простою, зрозумілою і адаптованою до індивідуальних характеристик та результатів працівників.

Дослідження кадрової політики підприємства виявило як позитивні, так і негативні аспекти, зокрема в системі мотивації праці. Для її вдосконалення пропонується внести кілька змін. Зокрема, поточна система погодинної оплати для виробничого та технічного персоналу та оплата за тарифною ставкою для адміністративного персоналу не стимулюють достатньо збільшення обсягів виробництва. Тому доцільно впровадити комбіновану та комісійно-контрактну форму оплати праці для підвищення продуктивності та якості роботи.

Комбінована форма оплати, що включає почасову, відрядну та преміальну оплату, є ефективним варіантом для рядових робітників, оскільки вона забезпечує як стабільний дохід, так і заохочення до досягнення кращих результатів. Крім того, для працівників з підприємницькою спрямованістю, таких як відділ збуту або керівники, доцільно впровадити комісійну систему заробітної плати, прив'язуючи оплату до конкретного внеску працівника у досягнення результатів підприємства. Це дозволить забезпечити більшу зацікавленість працівників у розвитку бізнесу та стимулювати їх до досягнення високих показників.

На ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» функціонує система преміювання працівників, що включає нарахування надбавок та доплат до тарифних ставок і окладів. Проте існуюча система не враховує стаж роботи працівника на підприємстві. Для підвищення зацікавленості робітників та забезпечення їхньої лояльності пропонується ввести премію "за відданість підприємству". Розмір цієї премії залежатиме від професійного стажу працівника і стимулюватиме не лише продуктивність, а й стабільність кадрів на підприємстві.

Окрім того, для стимулювання творчого мислення та ініціативності рекомендується впровадити премії для працівників, що пропонують нові ідеї

для вдосконалення виробничих процесів. Такі премії можуть становити, наприклад, 5% від тарифної ставки, що заохочуватиме працівників до активної участі в поліпшенні діяльності підприємства.

Враховуючи досвід інших підприємств, впровадження системи соціального страхування може бути важливим стимулом для працівників. Рекомендується створити власний фонд соціального страхування, фінансування якого здійснюватиметься за рахунок відрахувань з прибутку підприємства. Це забезпечить працівникам впевненість у захищеності їхнього життя та здоров'я, а також сприятиме зниженню плинності кадрів та поліпшенню загальної атмосфери в колективі.

На ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» функціонує система преміювання працівників, що включає нарахування надбавок та доплат до тарифних ставок і окладів. Проте існуюча система не враховує стаж роботи працівника на підприємстві. Для підвищення зацікавленості робітників та забезпечення їхньої лояльності пропонується ввести премію "за відданість підприємству". Розмір цієї премії залежатиме від професійного стажу працівника і стимулюватиме не лише продуктивність, а й стабільність кадрів на підприємстві.

Окрім того, для стимулювання творчого мислення та ініціативності рекомендується впровадити премії для працівників, що пропонують нові ідеї для вдосконалення виробничих процесів. Такі премії можуть становити, наприклад, 5% від тарифної ставки, що заохочуватиме працівників до активної участі в поліпшенні діяльності підприємства.

Враховуючи досвід інших підприємств, впровадження системи соціального страхування може бути важливим стимулом для працівників. Рекомендується створити власний фонд соціального страхування, фінансування якого здійснюватиметься за рахунок відрахувань з прибутку підприємства. Це забезпечить працівникам впевненість у захищеності їхнього життя та здоров'я, а також сприятиме зниженню плинності кадрів та поліпшенню загальної атмосфери в колективі.

Більш кваліфіковані працівники здатні краще адаптуватися до нових технологій, методів організації праці та техніки. Завдяки більш високому рівню освіти та професійної підготовки, вони можуть більш ефективно впроваджувати інновації та адаптуватися до змін у виробничому процесі, що, в свою чергу, збільшує їхнє задоволення від роботи.

Одним із головних стимулів для навчання та розвитку персоналу є можливість підвищення професійного рівня, що не лише відкриває нові можливості для працівників, але й веде до підвищення кваліфікаційного розряду, а отже й до збільшення заробітної плати. Це є важливим фактором при визначенні потреби у підвищенні кваліфікації працівників та розробці відповідних програм навчання.

Навчання та перепідготовка кадрів є важливими елементами для підприємства і знаходять своє відображення у світовій практиці. На ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» використовуються три основні форми підготовки робітників: індивідуальна, групова та курсова. З огляду на розміри та специфіку діяльності підприємства, найбільш ефективним є індивідуальний підхід до навчання працівників, що дозволяє краще адаптувати навчальний процес під конкретні потреби кожного співробітника.

Підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» здійснюється через участь у виробничо-технічних курсах, курсах з вивчення передових методів праці та курсах цільового призначення. Це дозволяє працівникам здобувати нові знання, вдосконалювати свої навички та адаптуватися до змін у виробничих процесах. Для керівників та фахівців організовані програми стажування на інших підприємствах, що дає можливість обміну досвідом і підвищенню компетентності.

Важливим аспектом для керівного персоналу є розвиток психологічних навичок, зокрема вивчення психології підлеглих і застосування психологічного впливу для підвищення ефективності управління. Для покращення мотиваційного та емоційного клімату на підприємстві рекомендовано провести

тренінги з психології для керівників. Це дозволить ефективніше застосовувати методи морального стимулювання, покращуючи взаємодію з працівниками.

Для реалізації заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» пропонується виділяти 20% прибутку підприємства. З огляду на стабільні прибутки, це є реалістичним і ефективним заходом. Наприклад, якщо у 2023 році прибуток підприємства склав 710 тис. грн, то 20% цієї суми (14,2 тис. грн) можна спрямувати на програму розвитку персоналу.

Перелік запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є лише початковим етапом, і його можна доповнити в залежності від розвитку ситуації. Наведені пропозиції є основними та спрямованими на удосконалення управлінської системи персоналу підприємства, а також підвищення загальної продуктивності. Вони включають впровадження таких форм і методів оплати та стимулювання праці, які сприятимуть розвитку творчості та підприємницького підходу серед працівників. Метою є підвищення матеріального та морального зацікавлення працівників у результативній праці, збільшення обсягів виробництва і продажів, а також забезпечення стабільного функціонування заводу в умовах сучасного господарювання.

3.2. Покращення соціально-психологічних складових мотивації праці та стимулювання трудової діяльності на підприємстві

Соціально-психологічні методи управління - це способи впливу на працівників за допомогою задоволення їх духовних потреб, спрямовані на формування та розвиток колективу і соціальних процесів у ньому. Ці методи базуються на наукових принципах соціальної психології та включають різні психологічні форми впливу, такі як переконання, регулювання міжособистісних відносин, особистий приклад і гуманізація праці.

На ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» для посилення мотивації праці активно використовуються додаткові соціально-психологічні фактори, які допомагають покращити мікроклімат на виробництві. Серед цих факторів особливу роль відіграють такі нематеріальні стимули, як неформальна похвала, моральна підтримка працівників, а також визнання їх досягнень у вигляді привітань з важливими подіями в житті.

Наше дослідження вказує на необхідність приділяти більшу увагу моральному стимулюванню працівників. Пропонується створити гнучку систему пільг, яка включає в себе визнання цінності кожного працівника, надання творчої свободи, підтримку новаторських ініціатив, а також впровадження гнучкого графіку роботи та можливості для неповного робочого тижня. Крім того, рекомендовано надавати працівникам знижки на продукцію підприємства.

Психологічний клімат колективу має безпосередній вплив на продуктивність праці. Емоційний стан працівників визначає їх життєздатність і ефективність виконуваних завдань. З цією метою було проведено соціологічне дослідження серед 50 працівників для оцінки їх задоволеності роботою та існуючою системою мотивації.

Результати цього дослідження можуть виявити суттєвий вплив на підприємство та надалі допомагати в розробці та вдосконаленні системи стимулювання та управління персоналом, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів та поліпшення психосоціального клімату в колективі.

Таблиця 3.1

Рівень задоволеності працівників ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» трудовою діяльністю, оцінкою та винагородою за результати їх праці

Ступінь задоволеності	Бал (x)	Кількість працівників(f)	Розрахункові величини ($x \times f$)
Задоволеність працею			
Задоволені	+1,0	15	+15
Скоріше задоволені	+0,5	20	+10
Вагаються відповісти	0	19	0
Скоріше незадоволені	-0,5	25	-12,5
Незадоволені	-1,0	22	-22
Разом	x	101	-9,5
Задоволення оцінкою і винагородою			
Задоволені	+1,0	20	+10
Скоріше задоволені	+0,5	18	+9
Вагаються відповісти	0	25	0
Скоріше незадоволені	-0,5	28	-14
Незадоволені	-1,0	10	-10,0
Разом	x	101	-5

На основі одержаних результатів розраховано середній індекс задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю та оцінкою і винагородою за результати праці, який показує у цифровому виразі наскільки працівників влаштовує власна праця в аграрному підприємстві, а також рівень оцінки та компенсації затрачених зусиль (табл. 3.1).

Середній індекс (x_n) обчислюється за формулою:

$$x_n = \sum xf / \sum f \quad (3.1)$$

де, x_n - середній індекс n -ї ознаки;

сума xf - сума розрахункових величин;

сума f - чисельність працівників;

Середній рівень задоволеності працею становить:

$$x_1 = -9,5/101 = -0,09$$

Отже, задоволеність працею на досліджуваному підприємстві знаходиться на дуже низькому рівні. Середній рівень задоволеності оцінкою і винагородою за результати становить:

$$x_2 = -5/101 = -0,01$$

Отже, результати дослідження показали, що працівники не задоволені поточною системою оцінки та винагороди за свою працю. Сприятливий психологічний клімат і можливість самовираження є основними факторами задоволення роботою, однак вони не компенсують недоліки, зокрема низький рівень оплати праці та непрестижність роботи, що є основними причинами незадоволеності.

Для покращення ситуації та зменшення причин незадоволеності на підприємстві важливо реалізувати кілька ключових кроків. Першим кроком є підвищення відповідальності кожного працівника в межах його компетенції, що включає дотримання трудової дисципліни та забезпечення високої якості роботи через прозорий контроль та самоконтроль.

Запровадження цих заходів сприятиме створенню більш ефективної та відповідальної трудової атмосфери, що позитивно вплине на загальну задоволеність працівників і зменшить причини незадоволеності. Раціональні системи морального стимулювання відіграють важливу роль у формуванні мотивації до праці та позитивної трудової поведінки, що також може призвести до зниження витрат на одиницю продукції.

Соціально-психологічний вплив на працівників через підтримку традицій, проведення колективних свят і обрядів також важливий для створення позитивного робочого середовища, що підвищить рівень задоволення працівників і, як наслідок, їх продуктивність.

Аналіз міжособистісних відносин та управлінського стилю показує, що існують напрямки, які потребують удосконалення для ефективного управління персоналом. Важливо звернути увагу на зміцнення комунікації між керівниками та підлеглими, що можна досягти через програми розвитку міжособистісних відносин та тренінги з комунікаційних навичок. Також необхідно підвищити активність керівників у взаємодії з підлеглими поза робочим середовищем, що сприятиме формуванню більш дружніх відносин.

Удосконалення управлінської діяльності передбачає надання керівникам більшої автономії та покращення управлінських функцій відповідно до

нормативів. Розробка чітких планів підвищення ефективності роботи, визначення конкретних цілей та пріоритетів допоможуть зосередитись на важливих завданнях. Для покращення управлінських навичок керівників слід організувати тренінги та програми розвитку лідерських якостей. Важливо також запровадити засоби оцінки робочого клімату, що дозволить отримати об'єктивну інформацію про стан взаємин в колективі та виявити напрямки для покращення корпоративної культури. Ці кроки допоможуть покращити організаційну атмосферу, підвищити ефективність управлінської діяльності та мотивацію персоналу.

Важливо враховувати індивідуальні особливості колективу та пристосовувати стратегії управління з урахуванням цих особливостей.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження виявило, що мотивація є складною системою чинників, що спонукають працівників до виконання поставлених завдань через активізацію психологічних факторів. Мотивація є основою для досягнення цілей та розв'язання задач, оскільки вона базується на потребах і мотивах, які виникають у людини. Мотиви є імпульсами, які визначають поведінку та дії особи, і з'являються в результаті потреб. Система мотивації може бути пояснена через різні теорії, які розглядають вплив потреб на формування мотивів та поведінки. Кожен мотив містить цінності, які впливають на конкретні дії. Мотивація є важливим фактором для ефективної діяльності організації, оскільки дозволяє впливати на персонал для досягнення необхідних результатів. Нематеріальні стимули, у свою чергу, спрямовані на задоволення психологічних потреб працівників і забезпечують моральний вплив, створюючи атмосферу соціальної гармонії на робочому місці.

До системи мотивації можна віднести різні види стимулювання, такі як медичне обслуговування, страхування, надання відпусток, пенсії тощо. Межі між матеріальним і нематеріальним стимулюванням визначаються через статусні відмінності, що відображаються в привілеях, які отримує працівник на основі свого соціального становища, наприклад, окремий робочий кабінет або інші привілеї. Ці види стимулювання організовуються в межах компенсаційного пакету.

Розробка системи нематеріальної мотивації є складним процесом, оскільки менеджер повинен визначити найбільш підходящий тип мотивації для кожного співробітника. Обрані методи мають бути актуальними як для індивідуального, так і для групового мотиваційного менеджменту персоналу.

Вони можуть бути однаково застосовні до всіх працівників, але ефект від їхнього застосування може варіюватися залежно від індивідуальних особливостей співробітників. Тому важливо розробити чіткі правила та підходи для формування ефективної системи нематеріальної мотивації. Проведений

аналіз мотиваційної системи ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дозволяє виділити як ефективні, так і менш результативні мотиваційні механізми, що діють на підприємстві, і визначити напрямки для їх вдосконалення.

У ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є добре виражений механізм матеріального стимулювання працівників, що забезпечує їхню стабільність через достатній рівень заробітної плати, який дозволяє задовольняти поточні потреби. Заробітна плата на підприємстві забезпечує працівникам певний рівень стабільності та впевненості в майбутньому. Хоча середня заробітна плата на підприємстві нижча порівняно з іншими підприємствами Вінниці, вона перевищує оплату праці працівників інших молочних заводів.

У працівників є бажання підвищити заробітну плату, що є природним явищем в економічних відносинах, проте важливо зазначити, що заробітна плата та матеріальні стимули є лише частиною загальної системи матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація, у свою чергу, проявляється в зацікавленості працівників у роботі, яка не підкріплюється лише фінансовими винагородами.

Проведений аналіз системи мотивації та управління кадрами на підприємстві виявив кілька ключових проблем. Серед основних проблем виділяються: неефективна система залучення та відбору кадрів (важливо враховувати мотивацію працівника на етапі прийому на роботу); слабка корпоративна політика підприємства; незадоволеність робочими місцями та низька залученість персоналу до роботи. Це свідчить про необхідність удосконалення управлінських процесів і мотиваційних стратегій на підприємстві для покращення результативності та задоволеності працівників.

Як зазначено раніше, робота на виробництві, зокрема в молочній галузі, має свої особливості, з якими стикаються молоді співробітники. Проблеми адаптації та незрозумілості робочого процесу можуть призвести до незадоволення роботою та низької залученості. Це питання є особливо

важливим для ефективного функціонування підприємства, тому важливо впроваджувати стратегії для полегшення процесу адаптації та мотивації працівників.

З метою вдосконалення діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» було враховано кілька основних напрямків для покращення кадрового потенціалу та управління персоналом. Одним з них є застосування інноваційних технологій підбору та адаптації персоналу, що дозволяє зменшити час на адаптацію нових співробітників та покращити їхню продуктивність.

Іншим важливим напрямком є вдосконалення системи управління кар'єрою та професійним розвитком працівників, що сприяє довгостроковому залученню кадрів і їхньому постійному розвитку.

Також важливим є формування позитивної трудової мотивації серед співробітників, що включає розробку системи заохочень та винагород, орієнтованих не лише на матеріальні стимули, а й на моральне стимулювання та підтримку в процесі роботи.

Інноваційні напрямки для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» дозволяють розвивати кадрову політику підприємства, підвищувати ефективність управління персоналом та створювати потужну основу для сталого розвитку організації.

Запропоновані заходи для ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» мають значний потенціал для поліпшення системи управління персоналом і мотивації.

Зокрема, дистанційна програма підбору персоналу допоможе вирішити проблему низької якості підбору та мотивів вступу на роботу. Завдяки зменшенню управлінських витрат на 64% і зменшенню часу на підбір персоналу (на 30 годин), ця програма дозволить швидше закривати вакансії (всього за два дні), що суттєво підвищить ефективність управління кадрами.

Розробка програми кар'єрного зростання дозволить знизити розбіжності при прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з професійним ростом працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького Національного університету*, 2020, Вип. 3. С. 240-242.
- 2.Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*.2010. №3(7).С.58-61.
- 3.А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Підручник КНЕУ «Мотивація Персоналу», Київ, 2011. 21 с.
- 4.С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо Основи менеджменту: Підручник, Київ, Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. с. 671
- 5.А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Підручник КНЕУ «Мотиваційний менеджмент», Київ, 2014. 416 с.
- 6.В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк Менеджмент персоналу: Навч. посіб., Київ, КНЕУ, 2006. С. 398
- 7.Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. С. 133-136.
- 8.Янковська В. А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу. *Інфраструктура ринку. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2021. №53. С. 115-119.
- 9.Салун М. М. Майстренко О. В. Механізм Соціально-економічної Мотивації Працівника: Монографія Харків. ХНЕУ, 2010. С.16.
- 10.Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 19. С.103-108.
- 11.Закапко О. І., Пашенко О. С. Корпоративна культура як важливий інструмент управління підприємством. Тези доп. наук.-практ. конф. ЗТУ, Запоріжжя. 2020.74 с.

- 12.Бондаренко С.М. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 273-278.
- 13.Климчук А. О., Михайлов А. М.. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218-234.
- 14.Володавчик В. С. Мотивація досягнення успіху у професійній підготовці майбутніх фахівців. *Імідж сучасного педагога*, 2021. № 1, С. 63-67.
- 15.Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна Економіка*. 2020. № 8. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189>.
- 16.Гольда А. В. Теоретико-методологічні передумови генезису мотивації трудового потенціалу в системі економічних категорій. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць: НДЕІ Міністерства економіки України*. 2007. С. 185-192.
- 17.Дубовий А. М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. *Управління міжнародним бізнесом: тези доп. наук.-практ. конф. ТНЕУ, Тернопіль*, 2021. С. 66-70.
- 18.Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. *Вінниця : ВНТУ*, 2019. 384 с.
- 19.Дослідження органічного ринку України 2019-2020. [Електронний ресурс]. URL:https://web.archive.org/web/20220210123828/https://organicinfo.ua/Market_study_2019-2020_web.pdf (дата звернення: 01.04.2022)
- 20.Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224-229.
- 21.Міністерство аграрної політики та продовольства України. В Україні покращилась якість молока, в якому стані сама галузь. [Електронний ресурс]. URL: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-pokrashchilas-yakist-moloka-v-yakomu-stani-sama-galuz>
- 22.В Україні очікується збільшення виробництва молока. [Електронний ресурс].

URL: <http://www.licasoft.com.ua>

23.Держкомстат України. [Електронний ресурс]. URL: <http://kr.ukrstat.gov.ua/web.htm>.

24.Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. [Електронний ресурс]. URL: <http://agropolit.com.blog>

25.Рутхурак М.В. Підвищувати ефективність виробництва та рівень споживання молока. Економіка АПК. Чернівці, 2005. С. 80-83.

26.В.М. Івченко, О.О. Митченко, А.Л. Солошенок. Аналітичні дослідження цінових тенденцій у сфері закупівлі великої рогатої худоби, свиней і молока в Україні та країнах ЄС станом на 15 березня 2021 року. Київ: НДІ «Укراгропром продуктивність», 2021. 36 с.

27.Інформаційно-аналітичний портал про молоко і молочне скотарство. [Електронний ресурс]. URL: [http:// milku.info/uk](http://milku.info/uk)

28.Є. Ю. Шара, І. Є. Соколовська. Фінансовий облік І: Навчальний посібник Державна фіскальна служба України. Київ. Центр учбової літератури, 2016. С. 122-267.

29.Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. Економіка та держава. 2015. С.64-66.

30.Волкова І.А. Відновлення кадрового потенціалу, Аграрна наука. 2014. № 7. С. 11-12.

31.Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства: підручник. Хмельницький. Білоцерківський Аграрний Університет, 2013. С. 92-96.

32.Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні, 2015. С. 32-34.

33.В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. С. 103-112.

34.Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного

механізму мотивації результатів діяльності. *Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал*. 2017. С. 90-91.

35.Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств: Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». Тернопіль-Збараж, ТНЕУ, 2016. С.51-52.

36.Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 10. 2013. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

37.Н. В. Ізюмцева, Р. І. Коршунов Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 472-477.

38.Кубарєв І.В. Обґрунтування методів діагностики організаційної культури. Наукова стаття. 2017. № 4. С. 75-81.

39.Л. Л. Бунтовская Нові напрямки діяльності служб персоналу в умовах конкурентної економіки. [Електронний ресурс]. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3501/1/175%20-%20186.pdf>

40.Мазур В.С. Менеджмент : теорія і практика: Навчально-методичний комплекс. Тернопіль, ТНЕУ, 2015. с.200.

41.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник: Академвидав, 2016. 156 с.