

Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського
національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

МАЛЮТА Яна Сергіївна

**Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу торговельно-
виробничого підприємства / Ways to increase the effectiveness of motivation of
the personnel of a trade and production enterprise**

кваліфікаційна робота студента групи ЕЕПвнм-21

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління компанії	6
1.2. Методи оцінки рівня розвитку та мотивації персоналу підприємства	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДУ ТА СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД ФРУКТОВИХ КОНЦЕНТРАТІВ І ВИН»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства	20
2.3. Конкурентоспроможність персоналу підприємства та її вплив на ефективність мотивації	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД ФРУКТОВИХ КОНЦЕНТРАТІВ І ВИН»	34
3.1. Вдосконалення системи мотивації праці ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин».....	34
3.2. Модель мотивації персоналу для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку підприємств все більшу роль відіграє забезпечення ресурсами, серед яких трудові ресурси та персонал займають важливе місце. Якісне укомплектування персоналом та створення оптимальних і ефективних систем управління ним визначають здатність підприємства бути конкурентоспроможним. У таких умовах для досягнення успішного функціонування компанії постає завдання підвищення конкурентоспроможності персоналу, де ключову роль відіграють мотивація співробітників та ефективність стимулювання цієї мотивації.

Важливо відзначити, що розкриття сутності терміну «персонал» та визначення його значення у менеджменті підприємства, попри вже існуючі наукові дослідження, з кожним роком набуває все більшої актуальності. Однією з основних умов успішної роботи компанії на різних рівнях є орієнтація на інтереси працівників, що має прямий вплив на підвищення ефективності діяльності організації. Ігнорування індивідуальних потреб та інтересів співробітників неминуче призводить до зниження загальної ефективності. Так, згідно з І.М. Бойчик та Л.І. Швабом, поняття «трудові ресурси» та «персонал» взаємопов'язані й позначають загальну кількість працівників, залучених до діяльності підприємства. Професори І.М. Луцький та З.О. Манів визначають цю групу за допомогою термінів «персонал» і «трудовий колектив». В свою чергу, А.В. Шегда використовує ці ж терміни для позначення людських ресурсів. Подібну позицію висловлюють А.В. Квітка, Б.І. Холод та І. В. Крамаренко, аналізуючи ринок праці, застосовує термін «робоча сила», співвідносячи його з поняттями «людський капітал» та «людський потенціал».

Актуальність цієї теми обумовлена потребою в узагальненні наукових підходів до визначення таких понять, як «персонал», «мотивація персоналу», «ефективність мотивації персоналу», а також обґрунтування їхньої ролі та значення в управлінських системах підприємств, з урахуванням сучасних глобальних та національних тенденцій.

Метою цієї роботи є вивчення способів підвищення ефективності мотивації співробітників торговельно-виробничого підприємства.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлені такі завдання:

- узагальнити знання щодо процесу покращення мотивації персоналу на сучасних підприємствах;
- визначити організаційно-методичні основи механізму мотивації співробітників компанії;
- вивчити сучасні принципи і методи підвищення ефективності мотивації персоналу в торговельно-виробничих підприємствах;
- дослідити способи покращення конкурентоспроможності персоналу та виділити основні шляхи збільшення його значення в управлінській системі сучасних компаній.

Об'єктом дослідження – є персонал як невід'ємна ресурсна складова підприємства. Предметом дослідження виступає процес підвищення ефективності мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» та його система управління трудовими ресурсами.

Інформаційною базою дослідження послужили: публічна статистична інформація, матеріали ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» (ПрАТ «ВЗФКіВ»), офіційна інтернет-сторінка заводу <http://www.vzfk.com.ua>, фінансова звітність та баланс підприємства за 2021-2023 роки.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувалися діалектичний метод, комплексний аналіз, ситуаційний підхід, а також методи економіко-математичних розрахунків, статистичного, факторного та порівняльного аналізу, а також пошуковий і графічний методи.

Наукова новизна даної роботи полягає в узагальненні сучасних підходів до дослідження способів покращення мотивації персоналу на торговельно-виробничих підприємствах і впровадженні цих підходів у практичну діяльність ПрАТ «ВЗФКіВ». Крім того, робота передбачає визначення ефективної стратегії управління трудовими ресурсами, яка сприятиме досягненню високої конкурентоспроможності персоналу.

Практична значущість результатів магістерської роботи полягає в наступному:

- проведено аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «ВЗФКіВ»;
- вивчено основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за період 2021-2023 років, виявлено проблеми в управлінні цими процесами;
- розроблено перспективні напрями та методи підвищення конкурентоспроможності персоналу компанії;
- запропоновано модель мотивації персоналу, адаптовану до специфіки підприємства.

Мотивація персоналу є необхідною для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності та покращення внутрішньої атмосфери. Вона дозволяє знизити витрати, покращити якість роботи, створити інноваційне середовище та зберегти лояльність працівників, що є критично важливим для довгострокового успіху компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління компанії

Людські ресурси, персонал і трудові ресурси є одними з найважливіших економічних активів підприємства. Особливість людських ресурсів у порівнянні з іншими факторами виробництва полягає в тому, що люди не тільки виробляють, але й споживають як матеріальні, так і культурні цінності. Крім того, трудова діяльність не є єдиним аспектом людського життя, тому для досягнення максимальної ефективності використання праці важливо враховувати потреби людини як особистості. Швидкий розвиток науки і технологій значно підвищує значення знань, навичок, інтелектуального потенціалу та інших особистісних якостей працівників, які формуються протягом багатьох років та поколінь і проявляються лише за умов, що сприяють задоволенню всіх потреб працюючих.

Огляд численних досліджень у сфері менеджменту персоналу свідчить, що вчені визначають термін «персонал» через різні фрази, такі як: загальна кількість працівників підприємства, постійний склад працівників, які мають відповідну підготовку, особовий склад організації, основний штат співробітників, сталий склад працівників, а також група осіб, яка складає організацію.

За І.М. Бойчик, «персонал (кадри підприємства) – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи» [6]. «Персонал характеризується як кількісними, так і якісними показниками, що розглядаються і в статично, і в динамічно» [2].

У загальному вигляді персонал підприємства класифікується за кількома основними ознаками. Однією з таких класифікацій є розподіл на дві категорії

відповідно до участі в виробничому процесі: виробничий персонал, що займається безпосереднім виробництвом та його обслуговуванням, і непромисловий персонал, до якого відносяться працівники сфери житлово-комунального господарства, медичних установ, дитячих закладів та інших подібних організацій.

2. Персонал підприємства можна поділити на кілька категорій залежно від виконуваних функцій. Керівники – це працівники, що «займають керівні посади в організації та її підрозділах, такі як директор, головний інженер, головний бухгалтер, начальники цехів, виконроби та інші» [11]. Спеціалісти – це «особи, які виконують технічні, економічні та інші професійні завдання, серед яких економісти, бухгалтери, юристи, соціологи та інші» [8]. Службовці – це «працівники, відповідальні за підготовку та оформлення документації, а також за організацію господарської діяльності, зокрема архіваріуси, секретарі, діловоди та стенографісти» [26]. Робітники – це особи, що «безпосередньо займаються виробництвом матеріальних цінностей» [21].

3. Залежно від типу цеху, у якому працюють співробітники, їх можна поділити на основних, допоміжних та обслуговуючих працівників. Ця категорія також включає таких осіб, як двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри та гардеробники.

4. Щодо специфіки та складності виконуваних завдань, персонал підприємства класифікується за професіями, спеціальностями та рівнем кваліфікації.

«Професія визначається як тип трудової діяльності, для виконання якої необхідний певний набір спеціалізованих знань і практичних умінь. Спеціальність є сукупністю знань, що відносяться до конкретної професії. Кваліфікація ж позначає рівень підготовки працівника, який відображає його здатність виконувати завдання певної складності» [5].

Керівники підприємств часто зосереджують увагу на фінансових і виробничих аспектах, таких як матеріально-технічне забезпечення або збут продукції, при цьому часто упускають важливість людського фактору.

Недооцінка ролі персоналу може мати серйозні наслідки для організації, оскільки навіть найкраще налаштовані виробничі та фінансові процеси не можуть компенсувати відсутність ефективно підібраних і організованих працівників. Без висококваліфікованого і мотивованого персоналу підприємство не зможе успішно реалізувати свої стратегії та зберігати конкурентоспроможність у складних ринкових умовах.

У сучасних умовах конкуренції персонал перетворився на найважливіший стратегічний актив підприємства. Тому питання створення та вдосконалення системи управління людськими ресурсами набуває особливої актуальності. Така система повинна мати ключове значення для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Вона ґрунтується на концепції розвитку людських ресурсів, яка акцентує увагу на необхідності інвестицій у формування та підтримку професійного потенціалу працівників. «В результаті, управління персоналом є сукупністю інтегрованих організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення ефективних умов для функціонування, розвитку та повного використання можливостей робочої сили в межах підприємства» [3].

На нашу думку, кваліфікація працівників є однією з ключових складових при формуванні персоналу на підприємстві. Власне, саме рівень кваліфікації та навички співробітника визначають його посадові обов'язки, рівень відповідальності та розмір заробітної плати. З цієї причини, до складу персоналу підприємства слід відносити лише тих працівників, які знаходяться в трудових відносинах з організацією, здійснюють її діяльність і отримують за це винагороду. Водночас, власники та акціонери не є частиною трудового колективу підприємства і отримують доходи у вигляді дивідендів за свою участь у господарських процесах. Водночас слід зауважити, що власники та акціонери можуть бути і працівниками підприємства, якщо вони виконують функції в організації на підставі контракту чи трудової угоди та отримують відповідну заробітну плату. На нашу думку, при визначенні поняття «персонал» важливо

враховувати саме факт отримання доходу у вигляді заробітної плати, що є критерієм для включення власників та акціонерів до складу персоналу.

Таким чином, можна стверджувати, що персонал підприємства — це група осіб, які мають відповідну кваліфікацію і беруть участь у господарських процесах організації, забезпечуючи її функціонування та розвиток, при цьому отримуючи заробітну плату відповідно до трудового законодавства. Узагальнення поняття «персонал підприємства» дозволяє визначити вимоги та фактори для організації та управління цими процесами. Оскільки категорія «персонал» є досить складною, існує численні варіанти класифікацій персоналу, що обумовлено різноманіттям аспектів цієї економічної категорії.

Варто зазначити, що існує офіційний «Державний класифікатор професій, за яким виокремлюють такі категорії, як керівники, професіонали, фахівці, технічні працівники та робітники» [7]. Проте на практиці застосовують іншу класифікацію, яка включає керівників, службовців, спеціалістів, робітників, охоронців і учнів. На сучасному етапі для підприємств особливо важливим є розподіл персоналу за рівнем кваліфікації. Зокрема, «працівники класифікуються на висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих робітників» [19].

Щодо кваліфікації персоналу існують різні підходи до її визначення. Деякі дослідники вважають, що кваліфікація залежить від рівня освіти працівника. Інші вказують, що кваліфікація формується через практичні навички, вміння та досвід роботи. На нашу думку, найбільш точним є поєднання обох підходів, оскільки лише разом вони дають повне розуміння кваліфікації персоналу. Так, працівник із значним практичним досвідом може не мати достатньої кваліфікації через відсутність відповідної освіти, а фахівець з вищою освітою може бути недостатньо підготовленим для виконання конкретних завдань через брак практичного досвіду.

У реальних умовах саме поділ персоналу визначає його подальшу класифікацію. Зазвичай рівень заробітної плати співробітників залежить від їх кваліфікації. У зв'язку з цим персонал часто поділяють на категорії за рівнем

оплати праці: високооплачувані, низькооплачувані й середньооплачувані. Окрім цього, існують відмінності в організації праці для тимчасових й постійних працівників. На наш погляд, класифікація персоналу є ключовим етапом в управлінні персоналом і в цілому в процесі управління підприємством. Важливо обґрунтувати вимоги до співробітників, визначити принципи їхнього управління та призначити відповідальних менеджерів. Аналіз сучасних джерел підтверджує, що існує тісний зв'язок між системою ефективності мотивації персоналу і загальним управлінням підприємством.

1.2. Методи оцінки рівня розвитку та мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу підприємства важлива з кількох ключових причин, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність роботи, атмосферу в колективі та загальний успіх компанії. Ось основні аспекти, чому мотивація є критично важливою:

1. Підвищення продуктивності. Мотивовані працівники зазвичай працюють більш ефективно, досягають кращих результатів і виконують завдання вчасно. Мотивація стимулює їх досягати високих стандартів якості, скорочувати витрати часу і ресурсів, що покращує загальну продуктивність підприємства.

2. Зниження плинності кадрів. Висока мотивація сприяє лояльності працівників до компанії, знижуючи рівень звільнень та втрати досвіду. Коли співробітники задоволені своєю роботою та відчують підтримку, вони більш схильні залишатися в компанії, що дозволяє зекономити ресурси на нових працівників та навчання.

3. Покращення морального духу та атмосфери в колективі. Мотивовані співробітники мають вищий рівень задоволення від роботи, що сприяє покращенню корпоративної атмосфери. Вони відчують свою важливість, що

створює здорову атмосферу, взаємопідтримку та командний дух, який важливий для досягнення спільних цілей.

4. Стимулювання інноваційності та ініціативи. Коли працівники мотивовані, вони більш відкриті до нових ідей і готові вносити ініціативи, що допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною. Мотивовані співробітники активно шукають шляхи покращення процесів, розробки нових продуктів чи вдосконалення обслуговування клієнтів.

5. Підвищення конкурентоспроможності. Система мотивації, яка залучає та утримує висококваліфікованих співробітників, дозволяє підприємству мати конкурентні переваги на ринку. Мотивований персонал здатний адаптуватися до змін і реагувати на виклики ринку швидше та ефективніше.

6. Досягнення стратегічних цілей. Мотивація дозволяє співробітникам зрозуміти, як їхня робота впливає на досягнення стратегічних цілей компанії. Коли персонал відчуває, що їхня праця має значення, вони працюють з більшим натхненням, що допомагає організації досягати своїх довгострокових цілей.

7. Оптимізація витрат та ресурсів. Мотивовані співробітники зазвичай працюють більш точно, що дозволяє зменшити кількість помилок, покращити використання ресурсів і знизити витрати. Це допомагає компанії оптимізувати витрати і підвищити ефективність усіх процесів.

Для забезпечення успішної роботи підприємства критично важливо сформувати такий трудовий колектив, який здатен досягати високих результатів у своїй діяльності. Окрім того, необхідно створити умови, які забезпечать збереження цього персоналу в організації, забезпечуючи оптимальні умови праці. Це включає в себе такі умови, які дозволяють ефективно та вчасно виконувати поставлені завдання, не суперечачи при цьому інтересам працівників підприємства.

«Для оцінки ефективності економічного управління персоналом підприємства використовуються кілька ключових показників, таких як:

1. Співвідношення витрат на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами до результатів, отриманих від їхньої роботи» [30].

2. «Співвідношення витрат на підрозділи до кількості працівників, що працюють у цих підрозділах» [4].

3. «Вартісна оцінка різниці в ефективності праці, що визначається як різниця між результатами роботи найкращих працівників і середніх співробітників, які виконують схожі завдання» [16].

Ці показники сприяють орієнтації працівників на виконання встановлених завдань, ефективне використання робочого часу, покращення трудової дисципліни та сприяють вдосконаленню організації праці.

Відмітимо, що Л.В. Балабанова зазначає, «що ефективна організація трудового колективу вимагає визначення витрат на реалізацію кадрової політики підприємства, зокрема на їх поділ» [9], що відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Витрати підприємства в системі управління персоналом

Трудові витрати		
Основні	Додаткові	
Заробітна плата відрядна	На основі тарифів і законодавства	Соціальні
Оплата праці сумісників	Відрахування на соціальне страхування, страхування від нещасних випадків	Транспортні витрати
Оклади штатних співпрацівників	Оплата відпусток, лікарняних листків, інвалідності	Оплата побутово-комунальних послуг
Соціальні витрати	Витрати на техніку безпеки, організацію виробництва	Оплата медично-оздоровчих послуг
Інші витрати	Преміювання та інші витрати	Навчання, підвищення кваліфікації, інші витрати

Джерело: побудовано за даними [21].

Для оцінки ефективності діяльності персоналу підприємства також застосовується система бальної оцінки, основною метою якої є кількісне визначення найважливіших характеристик працівників та виконуваних ними завдань через нарахування балів. Таким чином, оцінці підлягають такі критерії, як професійно-кваліфікаційний рівень співробітника та його ділові якості, які створюють необхідні умови для ефективного виконання функцій і обов'язків,

покладених на кожного працівника. «Комплексна оцінка кожного працівника вираховується за такою формулою:

$$K = 0,5 * K * Д + C * P, \quad (1.1)$$

Де, 0,5 – коефіцієнт, K – професійно-кваліфікаційний рівень працівника, Д – ділові якості, C – складність роботи, функцій, P – конкретно досягнутий результат» [8].

Оцінка результатів роботи персоналу є багатогранною, динамічною і проводиться щомісяця. Професійно-кваліфікаційний рівень працівника оцінюється за допомогою єдиного набору об'єктивних критеріїв, що застосовуються до всіх категорій співробітників. Серед цих критеріїв можна виділити рівень освіти, досвід роботи за спеціальністю, а також активність у процесі безперервного вдосконалення професійних навичок. «Оцінка професійно-кваліфікаційного рівня працівників, спеціалістів і керівників проводиться за допомогою універсального набору критеріїв, які мають сталу значущість для кожної категорії. Згідно з рівнем освіти, персонал поділяється на п'ять категорій, кожна з яких отримує відповідну бальну оцінку» [10]. Детальніше цей розподіл персоналу по групах наведено в таблиці 1.2.

Окрім того, оцінка здійснюється за кількістю років стажу, а також за рівнем активності працівників, які проходять навчання. Кількість балів, що надається за кожен рік, визначається відповідними нормативно-правовими актами. «Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається за формулою:

$$K_p = (O + C + A) / 0,85, \quad (1.2)$$

де, O – оцінка освіти,

C – оцінка стажу роботи за спеціальністю,

A – активність участі в системі безперервного навчання,

0,85 – максимальна бальна оцінка кваліфікаційного рівня» [13].

Оцінка ділових якостей працівників проводиться за допомогою універсальних критеріїв, що мають значний вплив на індивідуальну продуктивність праці, а також на морально-психологічний клімат у колективі, що, у свою чергу, впливає на загальний результат роботи команди. «Оцінка цих

якостей поділяється на чотири рівні: низький – 0,5 бали, середній – 1 бал, вище середнього – 2 бали, високий – 3 бали. Для кожного працівника виставляється оцінка за кожним критерієм у межах від 0,5 до 3 балів, при цьому враховується значущість кожної ознаки» [32].

Таблиця 1.2.

Групи персоналу за освітою та їх бальні оцінки

№ групи	Група персоналу	Оцінки в балах
1.	Із загальною середньою освітою(повною чи неповною)	0,10
2.	Після закінчення ПТУ і СПТУ	0,15
3.	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4.	З вищою чи незакінченою вищою освітою	0,40
5.	Із двома вищими освітами, або з ученим ступенем	0,50

Джерело: побудовано за даними [35].

Діагностика складності завдань, покладених на кожного працівника, здійснюється за критеріями, визначеними в тарифно-кваліфікаційному довіднику, а також згідно з його тарифним розрядом. Крім того, можуть бути враховані інші фактори, які мають значний вплив на результати праці, вимагають від працівника додаткових зусиль, навичок і кваліфікації.

Для мотивації персоналу торговельно-виробничого підприємства важливо застосовувати комплексний підхід, що враховує різні аспекти роботи співробітників. Ось на нашу думку кілька дієвих методів:

1. Фінансові стимули: Це основний спосіб мотивації, зокрема через бонуси за виконання планів, відсотки від продажів, премії за досягнення визначених цілей. Важливо, щоб система заохочень була прозорою та справедливою.

2. Професійний розвиток: Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участі в тренінгах і семінарах допомагає співробітникам відчувати себе цінними та зростати разом із компанією. Це створює довгострокову мотивацію.

3. Кар'єрне зростання: Чітке визначення можливостей для просування по службі, участь у програмах наставництва, регулярні оцінки та зворотний зв'язок від керівництва дозволяють співробітникам бачити перспективи на майбутнє.

4. Гнучкий графік та умови праці: Можливість вибору режиму роботи (гнучкий графік, дистанційна робота) допомагає підвищити лояльність співробітників та знизити стрес.

5. Соціальні бонуси: Організація корпоративних заходів, свят, спортивних ігор чи організація комфортних умов для відпочинку на підприємстві допомагає створити атмосферу єдності та взаємопідтримки.

6. Признання досягнень: Визнання досягнень співробітників, як публічне (через нагороди або схвальні відгуки), так і приватне (особисті подяки), створює позитивну мотивацію для роботи.

7. Індивідуальні підходи: Важливо враховувати індивідуальні потреби співробітників, враховуючи їх життєві обставини, амбіції та особисті цілі, щоб мати можливість адаптувати систему мотивації.

Використання цих методів допомагає підтримувати високу продуктивність і лояльність працівників, а також сприяє створенню позитивного робочого середовища. Отже, можна стверджувати, що найвищі результати та максимальний ефект досягаються тоді, коли всі методи мотивації персоналу застосовуються комплексно.

Після аналізу основних підходів до розвитку та мотивації працівників, варто розуміти, що це ціла система, яка є однією з основних стратегій, через яку підприємство може реалізувати свої цілі. Кадровий менеджмент та HR-технології являють собою комплекс методів, інструментів, форм і прийомів впливу на працівників в процесі їх найму, використання та розвитку для досягнення максимальної ефективності їх праці. Вибір найбільш ефективних методів мотивації персоналу на підприємстві є однією з ключових проблем, оскільки для досягнення як цілей організації, так і індивідуальних завдань працівників, необхідно забезпечити високий рівень ефективності. В умовах сучасної конкуренції проблема продуктивності кадрів стає однією з найважливіших для забезпечення успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДУ ТА СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ НА ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД ФРУКТОВИХ КОНЦЕНТРАТІВ І ВИН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин», яке також працює під брендом «Солодка Мрія», є одним із лідерів у сфері екологічної відповідальності серед харчових підприємств Поділля. Цей завод має глибоке історичне коріння, адже його заснування відбулося ще 25 вересня 1945 року на основі наказу облхарчпрому, коли був організований «Вінницький міський харчовий комбінат». У 1969 році, відповідно до наказу Міністерства харчової промисловості УРСР, комбінат отримав нову назву – «Вінкомбінат». Через дев'ять років, в січні 1978 року, підприємство стало відоме як «Вінницький завод продтоварів» після ще однієї зміни в організаційній структурі. У червні 1998 року, на загальних зборах акціонерів, було ухвалене рішення про створення ВАТ «Вінницький завод продтоварів». Наступного року, в результаті реструктуризації, від цього підприємства відокремилися три нові компанії: ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин», ПАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та ПАТ «Вінницька макаронна фабрика».

ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» розпочав свою діяльність у 1998 році з виготовлення концентрованого яблучного соку, яблучного пюре, повидла та хлібного квасу. У 2000 році підприємство розширило свій асортимент, започаткувавши випуск зефіру під брендом «Солодка мрія».

Сьогодні ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» спеціалізується на виробництві концентрованого яблучного соку, зефіру, яблучного повидла, яблучного пюре, а також хлібного квасу (в літній період). Загальна площа підприємства складає 0,73 гектара, а вартість основних фондів перевищує 100 мільйонів гривень. На заводі успішно працюють кілька

виробничих підрозділів, серед яких:

- цех переробки плодів;
- кондитерський цех;
- цех виробництва хлібного квасу.

На підприємстві працює понад 100 співробітників. Серед основних спеціальностей ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» можна зустріти маркетологів, менеджерів, мікробіологів, інженерів, технологів, операторів кондитерського обладнання, лаборантів, операторів пресу та вакуумно-парових установок. Також серед працівників є заготовники харчових сумішей, обробники соків, пакувальники, токарі, слюсарі та наладчики. ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» регулярно постачає власну продукцію своїм партнерам в Польщі, Німеччині, Австрії, Молдові, Казахстані.

Основним напрямком діяльності підприємства є виготовлення зефіру та фруктових концентратів. «Особливістю цього заводу є наявність цеху для переробки фруктів і ягід. Вся продукція виробляється за унікальними рецептами та технологіями, що забезпечують оптимальне поєднання смаку та аромату. У процесі виробництва використовуються виключно натуральні та екологічно чисті інгредієнти, а також вода з власної артезіанської свердловини на глибині 150 метрів» [50].

Сировина для виробництва постачається від провідних підприємств України, Німеччини та Молдови. Серед головних партнерів – шоколадна компанія «Світ» (Україна), ТОВ «Акмал» (Молдова), пектинова фабрика GMBX Herbstreith und Fox KG (Німеччина), а також ТОВ «Камія» та Степанівська птахофабрика (Вінницька область). Всі вони забезпечують виключно свіжі та високоякісні продукти.

ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» володіє акредитованими лабораторіями для проведення фізико-хімічних та мікробіологічних аналізів, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг якості як сировини, так і готової продукції. Всі виробничі підрозділи цеху з виготовлення соків оснащені передовим автоматизованим обладнанням. У 2020

році були впроваджені інноваційні технології, що дозволили розширити асортимент і запропонувати споживачам нові продукти.

На сучасному етапі, обсяги виробництва продукції становлять:

- Зефір – 180-220 тон на місяць;
- Кондитерські вироби – 100-120 тон на місяць;
- Яблучний концентрований сік – 2-3 тисячі тон на рік;
- Яблучне пюре – 2 тисяча тон на рік;
- Яблучне повидло – 600-800 тон на рік;
- Хлібний квас – 2 тисячі тон на рік.

Одним із ключових напрямів діяльності є виробництво безалкогольних напоїв. Весь асортимент цієї продукції можна поділити на три основні категорії. Перша категорія — це соки. Як підприємство, що спеціалізується на переробці плодово-ягідної сировини, ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» активно виробляє один з найбільш затребуваних у країні і за її межами продуктів — яблучний сік. Друга категорія — це квас. Цей традиційний напій бродіння без алкоголю виробляється за класичними рецептами. Квас під брендом «Солодка Мрія» виготовляється лише з натуральних інгредієнтів, таких як житнє борошно і солод, що не тільки покращує його смакові характеристики, але й робить його корисним для організму. У процесі виробництва безалкогольних напоїв, як і в багатьох інших технологічних процесах, ключовим інгредієнтом є вода. Підприємство володіє власною артезіанською свердловиною, що забезпечує доступ до чистої природної води з глибини близько 150 метрів. Окрім використання цієї води для власних потреб, компанія також постачає на ринок столову воду високої якості, що є ще одним важливим напрямом безалкогольного напрямку виробництва заводу.

Зефір, мармелад, пастила – це ласощі, які обожнюють не тільки діти, а й дорослі. Тому під брендом «Солодка Мрія» компанія розпочала випуск понад 15 різних видів зефіру та мармеладу. Ця продукція широко представлена у численних торгових мережах і магазинах по всій країні, що свідчить про її високу якість і популярність. Виготовлення мармеладу та зефіру – складний процес,

який вимагає не лише сучасного обладнання та впровадження передових технологій, а й високого рівня професійних знань. Щомісяця компанія відвантажує більше 200 тон зефіру, що є вражаючим результатом.

«ПрАТ «ВЗФКіВ» приділяє значну увагу своєму асортименту в сфері плодово-ягідної продукції. Окрім постійного контролю якості, компанія активно впроваджує нові технології та обладнання. Плодово-ягідні пюре є продуктами, які повинні максимально зберігати всі корисні речовини та вітаміни, присутні в оригінальній сировині. Це є основним принципом при виготовленні яблучного пюре» [49]. Використання екологічно чистої сировини без хімічних добавок і концентратів гарантує, що продукція компанії є безпечною навіть для немовлят.

«Ще одним популярним продуктом є яблучне повидло. Завдяки ретельному контролю якості сировини для виробництва пюре, компанія забезпечує високий стандарт і для повидла, яке виготовляється шляхом подальшої обробки пюре» [50]. Окрім можливості вживати його в чистому вигляді, яблучне повидло під маркою «Солодка Мрія» також використовується як інгредієнт для виготовлення різноманітних кондитерських виробів, як у промислових умовах, так і в домашньому приготуванні.

Третім напрямом переробки плодово-ягідної сировини є виробництво яблучного оцту. На відміну від звичайного столового оцту, яблучний оцет є більш корисним для здоров'я і надає стравам неповторний смак і поживні властивості. Попит на яблучний оцет серед споживачів постійно зростає, що свідчить про його популярність та цінність у харчуванні.

ПрАТ «ВЗФКіВ» розвиває велику дилерську мережу, яка відповідає за просування та продаж продукції з переробки плодів і ягід. Керівництво підприємства завжди відкрито до нових ділових можливостей і готове налагоджувати партнерські відносини як з українськими, так і з міжнародними компаніями. Завод активно працює над збільшенням виробничих потужностей та розширенням асортименту своєї продукції. «ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» регулярно бере участь у виставках, семінарах і форумах на обласному та національному рівнях. Висока якість продукції заводу

неодноразово відзначалася дипломами та іншими нагородами» [48].

В найближчій перспективі підприємство планує розширити асортимент, розробивши нові види продукції, що відповідають зростаючим вимогам споживачів. Серед основних напрямків – виробництво подарункових наборів, виконання індивідуальних замовлень та, що найважливіше, збереження традицій створення натуральних, корисних і високоякісних харчових продуктів.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Одним з ключових етапів є оцінка та аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Такий аналіз дозволяє отримати чітке уявлення про реальний стан справ компанії, орієнтуючись на основні фінансові показники її роботи. Оцінка основних фінансових і економічних показників діяльності підприємства здійснюється за такими основними параметрами:

1. Чистий дохід (виручка) від продажу продукції. Для прикладу, розрахуємо цей показник за останні три роки для ПрАТ «ВЗФКіВ»:

$$\text{ЧД}_{2021} = 9442,2 - 1030,4 = 8417,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧД}_{2022} = 20214 - 1802 - 9 = 18353 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧД}_{2023} = 9754 - 903 = 8857 \text{ тис. грн.}$$

2. Собівартість реалізованої продукції ВЗФКіВ за останні 3 роки:

$$\text{СРП}_{2021} = 430,1 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{СРП}_{2022} = 16039 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{СРП}_{2023} = 7642 \text{ тис. грн.}$$

3. Валовий прибуток (збиток) ВЗФКіВ за 2021-2023 роки:

$$\text{ВП}_{2021} = 8417,8 - 430,1 = 7987,7 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВП}_{2022} = 18353 - 16039 = 2314 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВП}_{2023} = 8417,8 - 8851 - 7642 = 1209 \text{ тис. грн.}$$

4. Фінансовий результат від операційної діяльності (ФР_{опер}) :

$\Phi P_{\text{опер}}_{2021}=198,2$ тис. грн.

$\Phi P_{\text{опер}}_{2022}=2314+9905-714-140-10819=546$ тис. грн.

$\Phi P_{\text{опер}}_{2023}=1209+282-590-511-252=438$ тис. грн.

5. «Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування» [27]

($\Phi P_{\text{звич}}$) :

$\Phi P_{\text{звич}}_{2021}=198,2$ тис. грн.

$\Phi P_{\text{звич}}_{2022}=546-118-101=327$ тис. грн.

$\Phi P_{\text{звич}}_{2023}=438+242-461-133-296=-210$ тис. грн.

6. Чистий прибуток (збиток) ($\text{ЧП}(З)$) :

$\text{ЧП}_{2021}=11635,9-11834,1=198,2$ тис. грн.

$\text{ЧП}_{2022}=327$ тис. грн.

$\text{ЧП}_{2023}=-210$ тис. грн.

7. «Загальний капітал підприємства (валюта балансу) (ВБ)» [18]:

$\text{ВБ}_{2021}=5024,3$ тис. грн.

$\text{ВБ}_{2022}=5436,8$ тис. грн.

$\text{ВБ}_{2023}=4137$ тис. грн.

8. Власний капітал (ВК) :

$\text{ВК}_{2021}=1156,9$ тис. грн.

$\text{ВК}_{2022}=958,7$ тис. грн.

$\text{ВК}_{2023}=990$ тис. грн.

9. Залучений капітал (ЗК) ВЗФКіВ за кожним звітним роком:

$\text{ЗК}_{2021}=0,7+0+3866,7+0=3867,4$ тис. грн.

$\text{ЗК}_{2022}=0,7+0+4477,4+0=4478,1$ тис. грн.

$\text{ЗК}_{2023}=1+0+3146+0=3147$ тис. грн.

10. Необоротні активи (H_a) :

$H_{a2021}=3596,6$ тис. грн.

$H_{a2022}=3461,2$ тис. грн.

$H_{a2023}=2994$ тис. грн.

10. Оборотні активи (O_a) :

$O_{a2021}=1427,7$ тис. грн.;

$Oa_{2022}=1975,6$ тис. грн.;

$Oa_{2023}=1143$ тис. грн.

Для більш детального аналізу основних фінансових та економічних показників діяльності підприємства, зведемо всі отримані результати в таблицю 2.1. Оцінюючи дані з цієї таблиці, можна зробити висновок, що діяльність підприємства характеризується значною нестабільністю, оскільки всі розраховані показники мають великі коливання. Наприклад, якщо розглянути показник чистого доходу (виручки), то видно, що його зміни є надзвичайно непередбачуваними. У 2022 році він зріс на 18% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році цей показник впав на 57% порівняно з попереднім роком, що означає зниження на 9496 тис. грн. у порівнянні з 2022 роком.

Таблиця 2.1.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ
«ВЗФКіВ» за 2021-2023 роки

Показник, тис. грн	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абс. відх. 2022/2021	Абс. відх. 2023/2022	Відн. відх. 2022/2021, %	Відн. відх. 2023/2022, %
Чистий дохід	8417,8	18353	8857	9935,2	-9496	+18	-51,7
Собіварт. реаліз.	430,1	16039	7642	15608,9	-8397	+3629	-52,4
Валовий прибуток	7987,7	2314	1209	-5673,7	-1105	-71	-47,8
ФРопер	198,2	327	-210	128,8	-537	+65	-164
ФРзвич	198,2	327	-210	128,8	-537	+65	-164
Чистий прибуток	198,2	327	-210	128,8	-537	+65	-164
Валюта балансу	5024,3	5436,8	4137	412,5	-1299,8	+8,2	-23,9
Власний капітал	1156,9	958,7	990	-198,2	31,3	-17,1	+3,2
Залучений капітал	3867,4	4478,1	3147	610,7	-1331,1	+15,8	-29,7
Необорот. активи	3596,6	3461,2	2994	-135,4	-467,2	-3,8	-13,5
Оборот. активи	1427,7	1975,6	1143	547,9	-832,6	+38,4	-42,1

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «ВЗФКіВ»

Згідно з динамікою зміни виручки (як видно з таблиці 2.1), відповідно змінюється й такий фінансовий показник, як собівартість реалізації продукції. Так, у 2022 році собівартість продукції зросла на 15 608,9 тис. грн порівняно з 2021 роком, а в 2023 році вона знизилась на 8 397 тис. грн. Це можна пояснити тим, що у 2021 році ПрАТ «ВЗФКіВ» було підприємством малого бізнесу з обмеженою кількістю партнерів, які продавали продукцію під маркою «Солодка Мрія». У 2022 році компанія здійснила розширення своєї діяльності, що позитивно вплинуло на зростання виручки від продажу та збільшення собівартості продукції. Проте, вже в 2023 році спостерігається значне зниження цих показників. Це можна пояснити тим, що підприємство активно вийшло на нові ринки, здійснило повну модернізацію своїх виробничих потужностей, оновивши обладнання, що призвело до підвищення собівартості продукції, а також почало використовувати більш дорогі види сировини.

Зміни валового прибутку відображають ті ж тенденції, що й виручка та собівартість. Валового прибуток, який визначається як різниця між виручкою та собівартістю, склав 2311 тис. грн. у 2022 році, що на 71% менше, ніж у попередньому році, і 2009 тис. грн. у 2023 році, що на 47,8% менше порівняно з 2022 роком. Фінансові результати від звичайної та операційної діяльності, а також чистий прибуток демонструють схожі тенденції. У 2022 році ці показники значно зросли, але вже у 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 210 тис. грн. Це пояснюється змінами, пов'язаними з модернізацією виробництва та переходом на більш дороге імпортне обладнання та сировину вищої якості, що спричинило значні фінансові втрати.

При аналізі валютних показників балансу можна помітити, що в 2022 році цей показник зріс на 8,2%, а в 2023 році зменшився на 23,9% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про те, що у 2022 році підприємство досягло високих результатів. Що стосується власного капіталу, тут спостерігається зворотна тенденція: у 2022 році він зменшився на 17,1%, що на 198,3 тис. грн менше, ніж у 2021 році, але вже в 2023 році показник зріс на 3,2% у порівнянні з попереднім роком. Іншим важливим фінансовим показником є залучений

капітал, який у 2022 році збільшився на 610,7 тис. грн, або на 15,8% більше, ніж у 2021 році. Проте в 2023 році, завдяки основним інвестиціям власними засобами, цей показник знизився на 29,7% у порівнянні з попереднім роком.

Аналіз фінансових надходжень від основної діяльності та залишкових коштів, які підприємство має після розрахунків з бюджетом та сплати дивідендів, дає змогу оцінити, чи вистачає ресурсів для виконання поточних зобов'язань. Оцінка ліквідності передбачає вивчення структури та складу кредиторської заборгованості, що дозволяє визначити її стабільність і наявність прострочених боргів. Важливо з'ясувати, чи є борги перед постачальниками, з якими компанія має тривалі та надійні партнерські стосунки, або чи є заборгованість, термін погашення якої вже давно вичерпався.

«Аналіз ліквідності здійснюється на підставі порівняння обсягу поточних зобов'язань із наявністю ліквідних коштів. Результати розраховуються як коефіцієнти ліквідності за інформацією з відповідної фінансової звітності. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність» [24]. Отже, ліквідність компанії визначається її здатністю перетворювати активи в грошові кошти для покриття короткострокових боргових зобов'язань. Для оцінки ліквідності підприємства використовують ряд фінансових коефіцієнтів, що дозволяють порівняти вартість поточних активів з різним рівнем ліквідності та сумою поточних зобов'язань. «До основних з таких коефіцієнтів відносяться: коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), коефіцієнт поточної ліквідності (швидкої ліквідності) та коефіцієнт абсолютної ліквідності» [37, с. 69].

«Коефіцієнт покриття відображає здатність компанії забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини активів – оборотних коштів [25]. Цей коефіцієнт дає загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання компанії, як правило, погашаються з поточних активів, для підтримки оптимального рівня ліквідності важливо, щоб вартість поточних активів була вищою за суму зобов'язань. Це правило також узгоджується з «модифікованим золотим фінансовим правилом. Зазвичай

нормальним значенням коефіцієнта вважається діапазон від 1,5 до 2,5, проте він не повинен бути меншим за 1. Однак рівень цього показника залежить від таких факторів, як галузева приналежність, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу та інші умови» [39, с. 46].

Визначення коефіцієнта загальної ліквідності проводився по формулі:

$\text{Кзл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання};$

$$\text{Кзл}_{2021} = 1975,6 / 4477,4 = 0,441$$

$$\text{Кзл}_{2022} = 1277,2 / 3146,2 = 0,406$$

$$\text{Кзл}_{2023} = 4635 / 6653 = 0,697$$

Якщо коефіцієнт покриття менший за 1, це свідчить про значну різницю в ліквідності окремих елементів поточних активів. Це може означати, що не всі активи будуть швидко реалізовані або ж їх можна буде продати за повною вартістю, що створює ризики для фінансової стабільності підприємства. Однак, враховуючи, що протягом останніх трьох років цей коефіцієнт показує тенденцію до зростання, можна зробити висновок, що фінансова ситуація підприємства поступово поліпшується.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти, їх еквіваленти, фінансові інвестиції та кредиторська заборгованість. Цей показник демонструє здатність компанії здійснювати своєчасні розрахунки з постачальниками та іншими контрагентами. Теоретично, коефіцієнт вважається прийнятним, якщо його значення перевищує 0,6. Розраховувався за формулою :

$\text{Кпл} = (\text{Оборотні активи} - \text{запаси}) / \text{поточні зобов'язання};$

$$\text{Кпл}_{2021} = (1975,6 - 38,7) : 4477,4 = 0,433$$

$$\text{Кпл}_{2022} = (1277,2 - 110,2 - 91,9 - 244,2) : 3146,2 = 0,264$$

$$\text{Кпл}_{2023} = (4635 - 482 - 77 - 2180) : 6653 = 0,285$$

«Коефіцієнт абсолютної ліквідності — дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим

часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів» [37]. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

Ка.л.= Грошові активи : Поточні зобов'язання;

$$Ка_{л2021}=(14,2+92,1):4477,4=0,024$$

$$Ка_{л2022}=(0,5+0,1):3146,2=0,0002$$

$$Ка_{л2023}=(16+1+71):6653=0,013$$

Зазвичай коефіцієнт вважається достатнім, якщо його значення перевищує 0,2-0,3. Однак на практиці цей показник може бути значно нижчим, і не варто поспішати робити негативні висновки щодо здатності підприємства негайно погасити свої зобов'язання. Це пояснюється тим, що малоймовірно, що всі кредитори компанії звернуться з вимогами одночасно.

Платоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності щодо генерації прибутків, тому важливим показником є рентабельність, яка відображає як кількісну, так і якісну ефективність підприємства. «До основних коефіцієнтів рентабельності, що використовуються для аналізу фінансового стану компанії, відносяться: коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу та коефіцієнт рентабельності діяльності» [41, с. 62].

«Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) показує рівень прибутку, який генерують усі активи підприємства, що знаходяться в його використанні згідно з балансом» [41, с. 63]. Визначається даний показник за формулою :

Кра= Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування / Валюта балансу ;

$$Кра_{2021}=-198,2 : (5024,3+5436,7:2)=-0,026$$

$$Кра_{2022}=327: (5435,8+4432,8:2)=0,043$$

$$Кра_{2023}=-210:(4137+7433:2)=-0,027$$

Зниження рентабельності активів у 2023 році може вказувати на зменшення попиту на продукцію підприємства та на надмірне накопичення активів.

«Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат» [41, с. 64].

$\text{Крвк} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} ;$

$\text{Крвк}_{2021} = -192,2 : (1156,9 + 958,7 : 2) = 0,117$

$\text{Крвк}_{2022} = 327 : (958,7 + 1285,9 : 2) = 0,204$

$\text{Крвк}_{2023} = -210 : (990 + 780 : 2) = 0,152$

«Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг)» [41, с. 66]. Згідно балансу розраховується за формулою:

$\text{Крд} = \text{ф.2ряд220} : \text{ф.2ряд.035}$

$\text{Крд}_{2021} = -198,2 : 8417,8 = -0,024$

$\text{Крд}_{2022} = 327 : 18353 = 0,018$

$\text{Крд}_{2023} = -210 : 8851 = -0,024$

Підвищення цього показника свідчить про поліпшення ефективності роботи підприємства, тоді як його зниження вказує на протилежний тренд. За результатами аналізу, у 2022 році спостерігалось суттєве зростання цього показника, а в 2023 році він різко впав.

Таким чином, на основі фінансово-економічного аналізу, можна зробити висновок, що стан підприємства залишається досить нестабільним, оскільки відзначаються значні коливання показників – від позитивної динаміки у 2022 році до різкого скорочення в 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство перебуває в уразливому положенні як у внутрішньому, так і в зовнішньому бізнес-середовищі.

2.3. Конкурентоспроможність персоналу підприємства та її вплив на ефективності мотивації

Давайте детальніше розглянемо, як оцінюється конкурентоспроможність персоналу на підприємстві ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин». Для цього визначимо, які саме характеристики співробітників враховуються в процесі оцінки та яку роль вони відіграють у загальній стратегії підприємства.

Таблиця 2.2

Вагомість якостей персоналу ПрАТ „Вінницький завод фруктових концентратів та вин”

Якості персоналу (конкурентні переваги при позитивній оцінці)	Вагомість якостей
1. Спадкові здібності, фізичні дані, темперамент	0,17
2. Професійна компетентність (освіта, спеціальні знання, навички, вміння).	0,25
3. Здатність працювати в екстремальних умовах.	0,19
4. Здатність виконувати своє завдання самостійно.	0,13
5. Комунікабельність.	0,05
6. Організованість і планування виконання доручених завдань.	0,11
7. Вік, стан здоров'я.	0,1
Разом	1,00

Джерело: складено за інформацією підприємства

Проведемо оцінку конкурентоспроможності персоналу на основі семи якостей (табл. 2.3), спираючись на «формулу, рекомендовану Бойко С.М.:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j * \beta_{ij}) / 5 * n \rightarrow 1,0 \quad (2.1)$$

де K_n – рівень конкурентоспроможності персоналу; $i = 1, 2...n$ – кількість експертів; $j = 1, 2...7$ – кількість якостей персоналу що оцінюється; α_j – вагомість j -ої якості персоналу; β_{ij} – оцінка i -им експертом j -ої якості персоналу по 5-бальній системі» [26].

Експертами компанії визначено такі критерії для оцінки якості роботи персоналу:

- Ознака не властива працівникові – 1 бал;
- Ознака спостерігається рідко – 2 бали;
- Ознака проявляється в середній мірі – 3 бали;
- Ознака проявляється дуже часто – 4 бали;
- Ознака виражена систематично, стабільно, чітко – 5 балів.

Здійснимо оцінку конкурентоспроможності одного з працівників заводу, який має вищу освіту та трирічний досвід роботи за спеціальністю. Для цього будемо використовувати оцінки, надані експертною групою, до складу якої увійшли керівник цеху, де працює цей працівник, його колега по роботі та головний технолог цеху. Оцінки представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка якостей робітника на ПрАТ «ВЗФКіВ»

Експертна оцінка семи якостей менеджера по п'ятибальній системі	Номер експерта		
	1	2	3
1. Спадкоємні конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент).	3	3	4
2. Професійна компетентність (освіта, спеціальні знання, навички, уміння).	5	5	5
3. Здатність зберігати високу працездатність в екстремальних умовах.	4	5	4
4. Здатність виконувати своє завдання самостійно.	5	5	4
5. Комунікабельність.	4	5	5
6. Організованість і планування виконання доручених завдань.	4	4	4
7. Вік, здоров'я.	5	5	5

Джерело: складено за інформацією підприємства

Якщо підставити у формулу (2.1) результати експертної оцінки з цієї таблиці, то одержимо такий показник конкурентоспроможності:

$$K_n = [0,17 (4 + 3 + 3) + 0,25 (3 \times 5) + 0,19 (5 + 4 + 4) + 0,13 (4 + 5 + 5) + 0,05 (5 + 4 + 5) + 0,11 (4 \times 3) + 0,1 (3 \times 5)] / (3 \times 5) = 0,884$$

Таким чином, можна зробити висновок, що цей працівник має високий рівень конкурентоспроможності. Для збереження та подальшого покращення цієї конкурентоспроможності йому потрібно пройти курси з ефективного планування і організації виконання завдань, брати участь у тренінгах, що сприяють розвитку стресостійкості та комунікабельності. Крім того, необхідно працювати над вдосконаленням фізичних здібностей і використовувати спадкові таланти, при цьому не ігноруючи думки інших людей. Водночас варто зазначити, що дана методика оцінки конкурентоспроможності є досить складною, затратною та вимагає значних ресурсів. Компанія, яка цінує своїх працівників і намагається бути конкурентоспроможною на своєму ринку, прагнучи зайняти лідируючі позиції, не економить на своїх співробітниках і всіма можливими засобами працює над підвищенням їхньої конкурентоспроможності. Важливо також враховувати бажання і прагнення персоналу до особистісного і професійного зростання, створюючи таку корпоративну культуру, в якій цілі компанії і її працівників збігаються, а також не виникає спокуси змінити місце праці.

З огляду на аналіз, можемо висловити думку, що конкурентоспроможність персоналу безпосередньо впливає на мотиваційні засоби, оскільки рівень професіоналізму, ефективності і здатності досягати результатів визначає, як компанія мотивує своїх співробітників. Вплив конкурентоспроможності на мотивацію можна описати наступним чином:

1. Потреба в покращенні та розвитку: Співробітники, які мають високий рівень конкурентоспроможності, зазвичай прагнуть до постійного розвитку та удосконалення своїх навичок. Для таких людей мотиваційні інструменти повинні включати можливості для професійного зростання, участі в тренінгах, курсах та семінарах. Якщо компанія не пропонує таких можливостей, то ці працівники можуть втратити інтерес або покинути організацію, оскільки їм буде важко підтримувати свою конкурентоспроможність без постійного розвитку.

2. Бажання досягати вищих результатів: Конкурентоспроможні працівники часто мотивуються високими вимогами та викликами, оскільки вони прагнуть

показати свої кращі результати. Тому важливо встановлювати амбітні, але досяжні цілі, які підштовхують до підвищення продуктивності. Премії, бонуси, рейтинги та нагороди за досягнення високих результатів будуть стимулювати таких працівників.

3. Визнання досягнень та індивідуальні мотиваційні стратегії: Для конкурентоспроможних працівників визнання їх досягнень важливо не тільки в контексті фінансових бонусів, а й через підвищення статусу в організації. Важливими будуть програми розвитку лідерства, можливості для просування по службі та публічне визнання їх успіхів. Це створює здорову конкуренцію серед персоналу та мотивує до ще більшої самовіддачі.

4. Підтримка у досягненні кращих результатів: Конкурентоспроможні співробітники часто потребують доступу до ресурсів, технологій та підтримки з боку компанії, щоб залишатися на передовій. Це включає у себе не тільки матеріальні засоби, а й доступ до нових інструментів, інновацій, а також наставництво. Якщо компанія не забезпечить їх такими ресурсами, вони можуть почати шукати більш перспективні можливості.

5. Фінансові стимули та система винагород: Конкурентоспроможні співробітники часто мають високу мотивацію через фінансові інструменти – премії, бонуси, ставки за результатами роботи тощо. Однак ці стимули повинні бути чітко пов'язані з результатами діяльності та рівнем досягнень, оскільки такі працівники прагнуть досягати великих успіхів.

Отже, чим вищий рівень конкурентоспроможності персоналу, тим більше необхідно компанії адаптувати свої мотиваційні засоби, щоб підтримувати інтерес і ефективність таких співробітників. Без належної мотивації навіть найкращі спеціалісти можуть почати відчувати брак підтримки та перспективи, що знижує їх продуктивність.

Ефективність мотивації персоналу у компаніях залежить від низки факторів, які можуть варіюватися в залежності від особливостей підприємства, культури організації та індивідуальних потреб працівників. Ось основні фактори, від яких залежить ефективність мотивації:

-чіткість і зрозумілість мотиваційної стратегії: Якщо працівники чітко розуміють, які саме результати очікуються від них і як це пов'язано з системою мотивації (премії, бонуси, підвищення), то ймовірність того, що вони будуть ефективно працювати, значно зростає. Важливо, щоб мотиваційні інструменти були прозорими та зрозумілими для всіх працівників.

- індивідуальний підхід до мотивації: Оскільки кожен працівник має свої особливості, потреби та мотиваційні фактори, то ефективність мотивації залежить від того, наскільки керівництво може адаптувати мотиваційні засоби до індивідуальних потреб співробітників. Важливо розуміти, що одному працівнику важливі фінансові бонуси, іншому – кар'єрне зростання, а третьому – можливості для професійного розвитку.

Визнання досягнень та зворотний зв'язок: Система регулярного зворотного зв'язку з працівниками, як позитивного, так і конструктивного, допомагає розуміти, як вони виконують свої обов'язки. Призначення нагород або публічне визнання досягнень також позитивно впливає на мотивацію, оскільки працівники відчують, що їхній вклад у роботу цінується.

Якість керівництва: Лідерство має вирішальне значення для мотивації персоналу. Якщо керівництво активно підтримує і мотивує команду, слухає її потреби, пропонує чіткі цілі та створює комфортні умови для роботи, то ймовірність високої ефективності мотивації значно зростає. Погане керівництво, навпаки, може знижувати моральний дух працівників і впливати на їх продуктивність.

Справедливість та прозорість системи мотивації: Співробітники повинні відчувати, що система мотивації є справедливою для всіх. Якщо працівники бачать, що нагороди, підвищення або бонуси отримують лише певні групи людей без об'єктивних причин, це може призвести до демотивації решти персоналу.

Корпоративна культура та атмосфера в колективі: Спільні цінності, довіра та взаємопідтримка в колективі допомагають мотивувати співробітників на високі результати. Позитивна атмосфера, відкритість до інновацій та готовність до змін підвищують залученість і задоволеність працівників.

Можливості для розвитку та кар'єрного зростання: Якщо компанія надає своїм працівникам можливість для кар'єрного росту, професійного розвитку та підвищення кваліфікації, то мотивація співробітників зростає. Можливість просування і нових викликів стимулює працівників до досягнення високих результатів.

Баланс між роботою та особистим життям: Гнучкість у графіку, можливості для віддаленої роботи або забезпечення адекватного балансу між робочими та особистими зобов'язаннями допомагають зберігати мотивацію і уникати вигорання. Працівники, які відчують підтримку в цьому аспекті, частіше демонструють високі результати.

Фінансові та нефінансові стимули: Фінансова мотивація, така як премії, бонуси, підвищення заробітної плати, має важливе значення. Однак, нефінансові стимули, наприклад, гнучкий графік, підвищення статусу, можливість участі в цікавих проектах або визнання на корпоративних заходах, можуть бути не менш важливими для підтримки мотивації.

Конкурентоспроможність компанії: Рівень конкурентоспроможності компанії впливає на мотивацію. Якщо компанія стабільна, має перспективи росту і добрі умови для працівників, то мотивація персоналу буде вищою. Водночас, нестабільна ситуація на ринку, фінансові труднощі або відсутність перспектив можуть знизити ефективність мотиваційних заходів.

Комбінація всіх цих факторів дозволяє створити ефективну систему мотивації, що підтримує високу продуктивність працівників і сприяє досягненню цілей організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД ФРУКТОВИХ КОНЦЕНТРАТІВ І ВИН»

3.1. Вдосконалення системи мотивації праці ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»

Для торговельно-виробничого підприємства, як Вінницький завод фруктових концентратів і вин, необхідно розробити систему мотивації, яка відповідатиме специфіці виробничої діяльності та вимогам сучасного ринку. Ось кілька кроків для створення ефективної мотиваційної системи та підвищення її результативності.

1. Фінансові стимули. Бонуси та премії:

- встановлення системи бонусів на основі результатів роботи (за досягнення планових показників виробництва, продажів, якості продукції);
- індивідуальні премії для співробітників, які показують високі результати в рамках своєї діяльності;
- бонуси за зниження витрат: премії для тих, хто пропонує і реалізує ефективні ідеї щодо скорочення витрат без зниження якості;
- Збільшення, підвищення зарплати;
- регулярний перегляд заробітної плати відповідно до досягнутих результатів роботи та рівня інфляції.

2. Кар'єрне зростання та професійний розвиток. Навчання та підвищення кваліфікації:

- організація навчальних курсів та семінарів для співробітників, що займаються різними етапами виробництва (наприклад, для технологів, інженерів, менеджерів);
- створення планів кар'єрного росту для ключових співробітників та регулярне оцінювання їх професійного розвитку;

- програма наставництва для нових співробітників, яка дозволить швидко адаптувати їх до умов роботи заводу;

- Програма розвитку лідерів: 1) запровадження лідерських тренінгів для потенційних керівників; 2) формування групи внутрішніх тренерів, які можуть передавати свої знання та досвід.

3. Соціальні бонуси та корпоративна культура.

3.1. Комфортні умови праці:

- оновлення робочих місць на підприємстві, створення комфортних умов праці, зокрема для тих, хто працює в цехах або на складі;

- забезпечення засобами індивідуального захисту, збереження здоров'я працівників (спеціальні маски, рукавички, інше обладнання).

3.2. Корпоративна культура:

- організація корпоративних свят (День працівника, Новий рік, професійні свята, день торговельної марки);

- проведення спортивних заходів (турніри, командні змагання), що допомагають згуртувати колектив і покращити моральний дух працівників.

3.3. Підтримка балансу між роботою та особистим життям:

- гнучкий графік роботи або можливість працювати з дому для співробітників, чия діяльність не пов'язана з безпосередньою присутністю на виробництві.

- введення додаткових днів відпустки для співробітників, які працюють понаднормово або мають важку фізичну роботу.

4. Визнання та заохочення

4.1. Програма визнання:

- встановлення щомісячних або щоквартальних нагород для найкращих працівників, які показали високі результати в своїй роботі;

- організація системи відзнак та грамот для співробітників, що демонструють значні досягнення (наприклад, за якість роботи, інноваційність, ефективність).

4.2. Підвищення статусу:

- публічне визнання досягнень працівників на корпоративних заходах, у комунікаціях заводу (інтернет-платформах, внутрішніх оголошеннях);
- створення спільних фотоальбомів чи інших форм нагородження, що підвищують статус працівника у колективі.

5. Мотивація через комунікацію та зворотний зв'язок.

5.1. Регулярні зустрічі з керівництвом:

- щомісячні або щоквартальні зустрічі керівництва з працівниками для обговорення результатів роботи, питань, що виникають, а також пропозицій щодо поліпшення робочих умов;
- опитування працівників для з'ясування їхніх потреб, бажань та рівня задоволеності роботою.

5.2. Зворотний зв'язок:

- організація системи постійного зворотного зв'язку через особисті інтерв'ю, електронну пошту, внутрішні платформи для обговорень (наприклад, чат-боти);
- регулярне оцінювання ефективності роботи співробітників (через атестації, анкети або інші інструменти).

6. Індивідуальні мотиваційні стратегії: враховувати особисті переваги співробітників, надаючи різні варіанти мотивації для різних груп працівників (наприклад, працівники, які працюють у виробництві, можуть бути заохочені через бонуси за продуктивність, а для адміністративного персоналу важливіше буде кар'єрне зростання або додаткові відпустки).

Шляхи підвищення ефективності мотивації:

1. Аналіз результатів мотивації: Постійно аналізувати, як працюють існуючі методи мотивації, через опитування, аналіз продуктивності та зворотний зв'язок. Це допоможе коригувати стратегію та адаптувати її до змін.

2. Інвестування у навчання та розвиток: Розвиток корпоративної культури навчання й розвитку допоможе працівникам не лише вдосконалювати свої навички, але й мотивувати їх до досягнення високих результатів.

3. Гнучкість мотиваційних підходів: Урахування потреб кожного співробітника та адаптація мотиваційних заходів під індивідуальні обставини та очікування – важливий крок для підвищення ефективності мотивації.

4. Підвищення прозорості та комунікації: Постійне оновлення співробітників про зміни в мотиваційних програмах та чітке пояснення того, як вони можуть отримати бонуси та винагороди.

Використання цієї комплексної системи мотивації допоможе не тільки підвищити продуктивність, але й створити здорову атмосферу на підприємстві, де співробітники відчують свою цінність і готові до досягнення великих результатів.

Для торговельно-виробничого підприємства, такого як Вінницький завод фруктових концентратів і вин, ми пропонуємо застосовувати сучасні цифрові інструменти та соціальні мережі для мотивації персоналу. Цифрові технології мають значний потенціал для покращення комунікацій, зворотного зв'язку та стимулювання високої продуктивності. Ось розроблені нами способи, якими можна використовувати ці інструменти для мотивації персоналу:

1. Використання внутрішніх корпоративних платформ для комунікації та мотивації. Внутрішні соціальні мережі (наприклад, Slack, Microsoft Teams): канали для обговорення результатів: для компанії доцільно створити окремі канали для досягнень, де кожен працівник може ділитися своїми досягненнями та результатами, наприклад, після завершення виробничих етапів або досягнення високих показників у роботі. Це стимулюватиме інших до змагання та досягнення подібних результатів.

Щомісячні або щоквартальні рейтинги: рекомендуємо запровадити в межах платформи публічне визнання кращих працівників. Це може бути рейтинг «Кращий працівник місяця» або «Найкращий досягнутий результат» з регулярним оновленням.

Гейміфікація: для ПрАТ «ВЗФКіВ» доцільно запровадити елементи гейміфікації – створити систему балів чи рівнів за виконання завдань. Наприклад, за успішне виконання плану виробництва або за ініціативність в

роботі можна отримати бали, які потім можна обміняти на подарунки чи привілеї.

2. Мобільні додатки для мотивації. Власні мобільні додатки для співробітників це застосування в компанії додатків для управління продуктивністю: використання мобільних додатків для відстеження результатів працівників, планування їх завдань та надання зворотного зв'язку. Такі додатки, як Trello, Asana чи Monday.com, дозволяють співробітникам ставити цілі, слідкувати за їхнім виконанням і отримувати нагороди за досягнення.

Програми для фітнесу та здоров'я: оскільки співробітники можуть працювати в умовах заводу або складу, використовуйте додатки для моніторингу здоров'я, фізичної активності або навіть для підтримки здорового способу життя (наприклад, участь у змаганнях або командних активностях на платформі «Strava»). Це може бути частиною корпоративної культури підтримки здоров'я.

3. Соціальні мережі для залучення та мотивації, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn передбачають створення корпоративних сторінок в соцмережах, де публікуватимуться новини компанії, досягнення співробітників, фотографії з корпоративних заходів, відео з виробничих процесів. Це не тільки підвищить мотивацію, але й зміцнить корпоративний імідж, привертаючи нових талановитих співробітників.

Пропонуємо в межах ПрАТ «ВЗФКіВ» розвивати розіграші та конкурси серед співробітників на найкраще фото чи відео, яке пов'язане з їхньою роботою, корпоративними подіями або навіть досягненнями. Наприклад, це може бути конкурс на «Найкраще фото дня з виробництва», яке публікується на сторінці підприємства в Instagram. Також дієвим мотиваційним засобом стануть онлайн-курси та вебінари: використання платформи на кшталт LinkedIn Learning або власні вебінари для розвитку персоналу. Регулярне навчання з важливих тем, таких як новітні технології в харчовій промисловості чи управління виробничими процесами, може бути мотивуючим фактором для співробітників.

4. Цифрові інструменти для мотивації на основі результатів передбачають застосування на ПрАТ «ВЗФКіВ» програмного забезпечення для оцінки

продуктивності, а саме системи управління продуктивністю (наприклад, SAP SuccessFactors або Workday): це інструменти, які дозволяють відслідковувати індивідуальну продуктивність співробітників, а також пропонувати персоналізовані рішення для їхнього розвитку. Результати можуть бути представлені через інтерфейс програми, а за досягнення високих результатів співробітники отримують відзнаки, бонуси або кар'єрне просування.

Одним із варіантів цифровізації мотивації персоналу є автоматизовані анкети та опитування через застосування анонімного опитування для збору зворотного зв'язку від співробітників про їхнє задоволення роботою, мотиваційними інструментами, корпоративною культурою. Наприклад, використання платформи, як SurveyMonkey або Google Forms для збору даних, що дозволить адаптувати стратегії мотивації відповідно до відгуків працівників.

5. Створення та використання персоналізованих повідомлень та розсилок, таких як електронні листи та Push-сповіщення передбачають налаштування персоналізованої розсилки для співробітників, де вони будуть отримувати індивідуальні рекомендації, інформацію про можливості для розвитку або корпоративні новини, що підвищують їх залученість та мотивують до досягнення результатів. Push-сповіщення на мобільних пристроях можуть нагадувати працівникам про їхні цілі та досягнення або повідомляти про нові можливості для розвитку, підвищення кваліфікації тощо.

6. Мотиваційні відео та контент, тобто створення мотиваційних відео-контентів для мотивації. Наприклад, створити для ПрАТ «ВЗФКиВ» відео-історії про досягнення співробітників або підприємства, в яких розповідається про інновації, нові виробничі процеси або ефективні команди. Такі відео можна публікувати на внутрішніх платформах або у корпоративних групах у соцмережах.

З рештою, застосування усім відомих віртуальних зустрічей та онлайн заходів, віртуальних корпоративних заходів, які будуть полягати в організації онлайн-зустрічей, на яких керівництво компанії може ділитися результатами роботи підприємства, розповідати про досягнення і винагороджувати кращих

працівників. Це можуть бути і вебінари, і віртуальні святкові заходи. Віртуальні конкурси та вікторини для співробітників – це ще один спосіб підвищити командний дух і заохотити співробітників до участі в корпоративному житті.

Отже, використання сучасних цифрових засобів та соціальних мереж дозволяє створити інтерактивну, гнучку та персоналізовану систему мотивації, що відповідає потребам сучасного робочого середовища. Це не лише підвищує ефективність роботи, але й сприяє формуванню сильної корпоративної культури, де кожен працівник відчуває свою значущість і має доступ до ресурсів для розвитку.

3.2. Модель мотивації персоналу для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»

Модель мотивації персоналу для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» складається з кількох основних блоків, кожен з яких взаємодіє з іншими, створюючи комплексний підхід до мотивації персоналу. На рис. 3.1. зображена модель мотивації персоналу для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин». У кожному елементі моделі описано, як саме будуть працювати цифрові та фінансові мотиватори, а також як інші компоненти мотиваційної системи взаємодіють між собою. Така схема допомагає зрозуміти, як різні елементи стимулюють персонал і підтримують стратегічні цілі підприємства. Ось як працює ця модель та її вигоди:

1. Стратегічні цілі компанії. Мотиваційна система має бути пов'язана з стратегічними цілями компанії. Це основа, на яку будуть спрямовані усі інші мотиваційні механізми. У випадку заводу це може бути досягнення високих показників виробництва, зменшення витрат, підвищення якості продукції та зростання частки на ринку.

Модель мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»

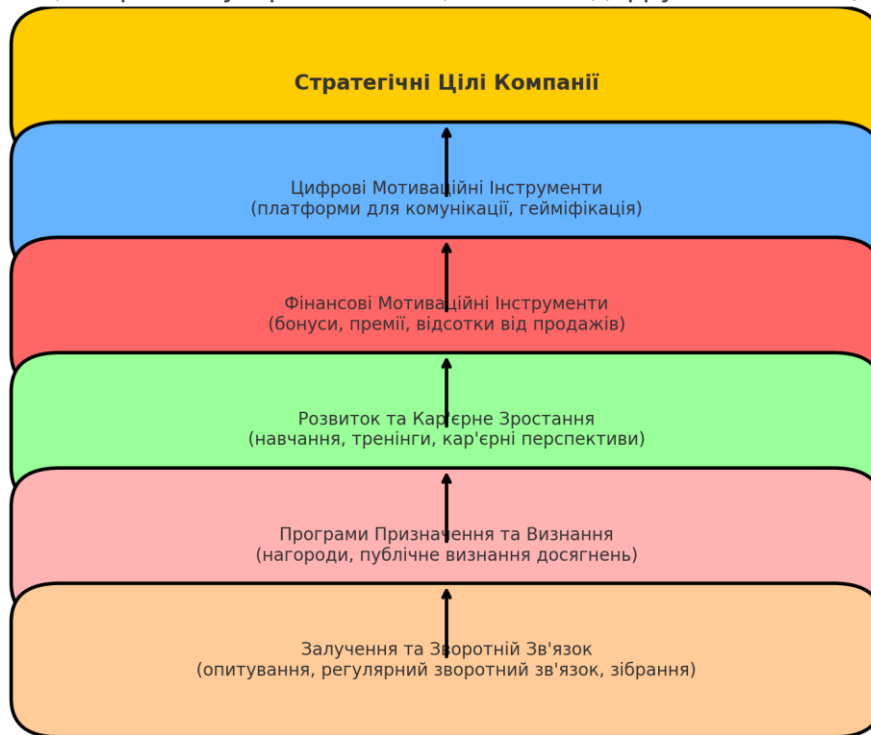


Рис. 3.1. Модель мотивації персоналу для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»

2. Цифрові мотиваційні інструменти. Цифрові інструменти, такі як внутрішні платформи для комунікації, мобільні додатки для відстеження продуктивності або гейміфікація в корпоративних чатах, можуть забезпечити постійну взаємодію працівників з керівництвом. Зокрема, це може бути система відстеження досягнень, де кожен співробітник має змогу бачити свій прогрес і отримувати цифрові винагороди (балли, значки).

3. Фінансові мотиваційні інструменти. Премії, бонуси за результативність та винагороди за ініціативність – це фінансові стимули, які допомагають утримати персонал і мотивують їх працювати на високих результатах. Вони можуть базуватися на показниках продажів, ефективності виробництва або досягненнях у скороченні витрат.

4. Розвиток та кар'єрне зростання. Для підтримки інтересу працівників важливо створити можливості для професійного розвитку та кар'єрного

зростання. Це може включати регулярні навчальні курси, семінари та інші освітні заходи, а також чіткі перспективи для просування.

5. Програми призначення та визнання. Постійне визнання досягнень є важливим елементом мотивації. Це може бути як публічне визнання на корпоративних заходах, так і більш індивідуалізовані форми, як наприклад винагороди чи приємні фінансові бонуси за «Кращий працівник місяця» чи рейтинг працівників на внутрішній платформі компанії.

6. Залучення та зворотній зв'язок. Налагодження ефективної комунікації та регулярного зворотного зв'язку допомагає створити атмосферу довіри. Це включає регулярні опитування про задоволеність працівників, організацію онлайн-зустрічей та щомісячних зібрань для обговорення результатів роботи та планів на майбутнє.

Виправдання затрат на розробку моделі мотивації персоналу для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» передбачає:

- підвищення продуктивності: впровадження цієї моделі призведе до збільшення ефективності працівників, що може знизити витрати та покращити результати виробництва;

- зниження плинності кадрів: використання мотивуючих факторів допоможе знизити рівень звільнень та покращить залученість працівників.

- покращення корпоративної культури: модель підтримує позитивну атмосферу на підприємстві, що створює сприятливе середовище для довгострокової роботи;

- розвиток бренду: завдяки використанню цифрових інструментів для мотивації та залучення працівників, компанія може створити сильний корпоративний бренд, що приваблює таланти і зміцнює позиції на ринку.

Хоча впровадження цієї моделі вимагатиме певних інвестицій у цифрові платформи та навчання, ці затрати будуть виправдані через підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та поліпшення робочої атмосфери, що безпосередньо вплине на прибутковість підприємства.

Реалізація моделі мотивації персоналу для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» потребує певних інвестицій, що включають як початкові витрати на впровадження, так і поточні витрати для підтримки системи мотивації. Основні витрати можна умовно поділити на кілька категорій:

1. Розробка та впровадження цифрових платформ. Цифрові інструменти для мотивації персоналу (внутрішні платформи, мобільні додатки, гейміфікація) потребують значних початкових витрат на розробку або впровадження існуючих рішень. Вибір та впровадження платформи для управління продуктивністю (наприклад, SAP SuccessFactors, Microsoft Teams, Slack) передбачає покриття вартості ліцензії або підписки на рік для одного користувача: від \$10 до \$50 на місяць залежно від типу платформи. Для 100 працівників це близько \$12,000 - \$60,000 на рік.

Розробка та налаштування внутрішньої гейміфікаційної системи (згідно з вимогами компанії) може коштувати від \$10,000 до \$50,000 залежно від складності та рівня інтеграції. Витрати на мобільні додатки для внутрішнього використання (наприклад, для моніторингу здоров'я чи відстеження продуктивності): розробка простого додатку для компанії може коштувати від \$5,000 до \$20,000. Разом інвестицій для цифрових інструментів: приблизно \$30,000 - \$120,000 на перший рік.

2. Фінансові мотиваційні інструменти. Фінансові стимули включають бонуси, премії та відсотки від продажів або виробництва. Основні статті витрат це бонуси та премії. Бонуси на основі результатів можуть становити 10-20% від річного окладу працівника (якщо середня зарплата одного працівника - \$1,000 на місяць, це дасть \$12,000 на рік на одного працівника). Для 100 працівників: від \$120,000 до \$240,000.

Також необхідно врахувати винагороди за інновації або досягнення, наприклад, кожен працівник може отримати додаткові \$500 - \$1,000 за інноваційні ідеї або високі досягнення. Для 50 працівників: від \$25,000 до \$50,000. Разом для фінансових стимулів: приблизно \$145,000 - \$290,000 на рік.

3. Розвиток та кар'єрне зростання. Навчання та тренінги для співробітників, що включають курси підвищення кваліфікації, тренінги з лідерства або інші освітні заходи. Вартість проведення одного тренінгу для 20 осіб може становити від \$1,000 до \$3,000. Якщо проводити 4-5 тренінгів на рік для 50 співробітників: від \$20,000 до \$60,000. Затрат потребує і розвиток кар'єрного консультування та наставництва: витрати на внутрішнє або зовнішнє консультування для кар'єрного зростання можуть становити від \$5,000 до \$15,000 на рік. Разом для розвитку та кар'єрного зростання: приблизно \$25,000 - \$75,000 на рік.

4. Програми визнання та залучення. Програми визнання включають нагороди, публічні заходи для співробітників, організацію корпоративних подій. Витрати на подарунки або сертифікати для кращих співробітників можуть становити від \$50 до \$200 на людину. Для 50 співробітників: від \$2,500 до \$10,000. Організація корпоративних заходів – витрати на один корпоратив (свято, спортивний захід, конкурс): від \$5,000 до \$20,000 на рік. Разом для програм визнання: приблизно \$7,500 - \$30,000 на рік.

5. Залучення та зворотній зв'язок включає витрати на проведення регулярних опитувань серед співробітників та підтримку каналу зворотного зв'язку. Вартість проведення однієї кампанії опитувань для 100 осіб може бути в межах \$1,000 - \$5,000 залежно від типу опитування (анонімне, онлайн, через платформу). Для 2-3 опитувань на рік: \$2,000 - \$15,000.

Отже, підсумкові витрати для впровадження абсолютно нової моделі мотивації персоналу для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» всього на рік: приблизно \$209,500 - \$530,000, серед них :

- цифрові інструменти: \$30,000 - \$120,000
- фінансові мотиваційні інструменти: \$145,000 - \$290,000
- розвиток та кар'єрне зростання: \$25,000 - \$75,000
- програми визнання та залучення: \$7,500 - \$30,000
- залучення та зворотній зв'язок: \$2,000 - \$15,000

Прогнозований ефект від витрат передбачає збільшення продуктивності та може призвести до підвищення ефективності роботи працівників, що у свою

чергу покращить виробничі результати та знизить витрати. Зниження плинності кадрів, завдяки продуманій системі мотивації знизиться рівень звільнень, що заощадить кошти на рекрутингу та навчанні нових співробітників. Покращення корпоративної атмосфери та залученості призведе до більш високої лояльності працівників і підвищення їхньої відданості компанії. Вкладення в систему мотивації персоналу є значними, але вони обґрунтовані її ефективністю у збільшенні продуктивності та зниженні витрат на управління персоналом, що дозволяє компанії досягати кращих результатів на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Персонал є ключовим фактором, який, з одного боку, забезпечує ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність, а з іншого – виступає джерелом ризиків, що можуть спричиняти як позитивні, так і негативні зміни, процеси та результати діяльності організації. Тому для керівництва сучасних підприємств важливою є увага до формування ефективного управління персоналом. Зі збільшенням ролі персоналу як основного джерела інтелектуального капіталу виникає тісний зв'язок між управлінням персоналом і кадровою безпекою. Це потребує вдосконалення інструментів менеджменту персоналу та інтеграції до них специфічних методів управління кадровою безпекою.

2. Персонал підприємства і його мотивація є критичними факторами, що безпосередньо впливають на загальний успіх компанії. Роль персоналу в успіху компанії можна оцінити за кількома основними аспектами. Співробітники – це основний ресурс компанії, який забезпечує виконання завдань, виробництво продукції, надання послуг і взаємодію з клієнтами. Без залученого та мотивованого персоналу досягнення високих результатів є неможливим. Мотивація впливає на ефективність роботи персоналу, адже за допомогою правильних стимулів працівники працюють продуктивніше, досягають кращих результатів і реалізують інноваційні рішення. Мотивовані працівники більш схильні до прояву ініціативи, пошуку нових ідей та впровадження інновацій. Це допомагає компанії постійно покращувати якість продукції, оптимізувати процеси та залишатися конкурентоспроможною на ринку. Високий рівень мотивації сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників і підвищенню їх здатності до вирішення складних завдань.

3. Мотивація безпосередньо впливає на залученість працівників до роботи. Висока мотивація означає, що працівники більше зацікавлені в досягненні цілей компанії та готові працювати на її довгостроковий успіх. Лояльні співробітники, які вважають свою роботу значущою, допомагають

підтримувати стабільність компанії, зменшують плинність кадрів і витрати на набір нових працівників. Кваліфікований і мотивований персонал сприяє розвитку компанії на ринку, робить її конкурентоспроможною завдяки високій продуктивності, інноваційності, ефективному управлінню та відмінному сервісу. Мотивація працює як інструмент для залучення талановитих фахівців, що допомагає компанії вийти на нові рівні розвитку.

4. Після вивчення діяльності ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» встановлено, що однією з основних цілей підприємства є оптимізація організації праці для забезпечення безперервного виробничого процесу на всіх етапах. Зокрема, ефективний розподіл трудових ресурсів та належна мотивація персоналу можуть значно сприяти збільшенню фінансових результатів компанії.

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників дає підстави для висновку, що діяльність підприємства характеризується високою нестабільністю. Зокрема, показник чистого доходу (виручки) демонструє значні коливання: у 2022 році він зріс на 18% порівняно з 2021 роком, але в 2023 році скоротився на 57% порівняно з попереднім роком, що становить зниження на 9496 тис. грн. Коливання виручки безпосередньо позначаються на показнику собівартості реалізації продукції. У 2022 році цей показник зріс на 15 608,9 тис. грн порівняно з попереднім роком, але вже у 2023 році знизився на 8 397 тис. грн. Причина цього криється у зміні масштабів діяльності підприємства. У 2021 році ПрАТ «ВЗФКіВ» було малим бізнесом з обмеженою кількістю партнерів, які продавали продукцію під маркою ТМ «Солодка Мрія». Однак у 2022 році компанія значно розширила свою діяльність, що призвело до зростання як виручки, так і собівартості продукції. Зниження показників у 2023 році можна пояснити кількома факторами: скороченням обсягів виробництва через військові дії в Україні, а також зміною стратегії підприємства, включаючи розширення ринків збуту, модернізацію виробництва новим обладнанням, що підвищило собівартість, та перехід на дорожчі матеріали.

5. Зміни у виручці та собівартості відображаються і на валовому прибутку, який є різницею між цими двома показниками. У 2022 році валовий прибуток становив 2 311 тис. грн, що на 71% менше, ніж у попередньому році, а в 2023 році він знизився до 2 021 тис. грн, що на 47,8% менше порівняно з 2022 роком. Фінансові результати від звичайної та операційної діяльності, а також чистий прибуток демонструють подібні тенденції: вони різко зросли у 2022 році, але вже в 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 210 тис. грн. Загалом, аналізуючи основні фінансово-економічні показники, можна зробити висновок, що діяльність підприємства є нестабільною, оскільки спостерігаються значні коливання показників протягом останніх трьох років. Це свідчить про те, що компанія ще не досягла стабільності, хоча активно намагається утримати власні ринкові позиції.

6. Запропонована мотиваційна модель підвищення ефективності мотивації персоналу управління персоналом ПрАТ «ВЗФКіВ», ґрунтується на позитивному досвіді відомих вітчизняних та зарубіжних теорій, враховує особливості перехідного періоду до ринкової економіки, стан зовнішнього середовища та спонукаючих мотивів людини на сучасному етапі. Вона дає змогу здійснювати постійний контроль за її функціонуванням та впровадити коригувальні управлінські рішення у разі об'єктивної необхідності. Мотивація персоналу допомагає формувати здорову корпоративну культуру, де працівники відчують свою значущість, працюють на спільну мету і підтримують взаємоповагу. Це підвищує командний дух, ефективну взаємодію між різними підрозділами компанії, що важливо для її стабільного розвитку.

7. Мотивовані співробітники зазвичай демонструють вищу дисциплінованість та зацікавленість в досягненні поставлених завдань, що дозволяє уникати помилок, зменшувати витрати і підвищувати ефективність роботи. Вони також активно працюють над оптимізацією виробничих та адміністративних процесів, що дозволяє компанії скоротити витрати і підвищити її прибутковість. Персонал є головним активом будь-якої компанії,

адже саме від його роботи залежить виконання завдань, реалізація стратегічних цілей та досягнення конкурентних переваг. Мотивація персоналу є ключем до забезпечення високої продуктивності, інноваційності, лояльності та ефективності, що в кінцевому підсумку визначає загальний успіх компанії на ринку.

8. Заключні висновки щодо підвищення ефективності мотивації персоналу для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» свідчать про те, що використання цифрових платформ та мобільних додатків для моніторингу продуктивності, гейміфікації та зворотного зв'язку дозволяє значно підвищити залученість працівників. Це забезпечує оперативне реагування на потреби персоналу та своєчасну корекцію мотиваційних стратегій. Бонуси, премії та інші фінансові мотиватори повинні бути тісно пов'язані з результатами роботи співробітників. Це стимулює їх досягати високих результатів, що безпосередньо впливає на ефективність підприємства. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу створюють можливості для кар'єрного зростання, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню мотивації працівників до досягнення вищих результатів. Публічне визнання досягнень та організація корпоративних заходів позитивно впливають на моральний дух працівників, покращуючи їх лояльність і залученість. Постійний контакт між керівництвом і працівниками через опитування та зворотний зв'язок дозволяє краще розуміти потреби колективу і оперативно коригувати мотиваційні програми.

Удосконалення системи мотивації на підприємстві забезпечить підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів і створення позитивної корпоративної культури. Розробка і впровадження комплексної моделі мотивації допоможе ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» досягти кращих результатів, забезпечуючи стабільний розвиток і високу конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про охорону праці: Закон України від 14.10.2016 № 2694-XII. URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення 3.06.2024 р.).
2. Про оплату праці: Закон України від 24.03.2015 № 108/95-ВР. URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення 20.07.2024 р.).
3. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.2016 № 3356-XII. URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення 10.07.2024 р.).
4. Кодекс законів "Про працю України" від 10.12.2015 № 322-VIII URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення 11.09.2024 р.).
5. Андрушків Б. М. Основи теорії та практики управління. Львів: Світ, 2009. 202 с.
6. Акіліна О.В. Деякі аспекти державного регулювання ринку праці в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 11. С.157-163.
7. Балабанюк Ж.М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2017. № 9 С. 42-45.
8. Валентинова Г. Облік робочого часу на підприємствах. *Все про бухгалтерський облік*. 2019. 16 червня. С.19-30.
9. Василенко В. О. Ткаченко Г. І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. К.: Центр навчальної літератури, 2008. 400 с.
10. Воронецька А. Мотивація управління персоналом: сучасний погляд. *Регіональні перспективи*. 2016. № 1 С.76-78.
11. Винагородський М.Д. Менеджмент в організації: Навчальний посібник. 2-ге видання доповнене і перероблене. К., 2010. С. 26-29.
12. Гадзевич О.І. Оплата праці в умовах ринку: теорія, практика: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 402 с.
13. Дей М. Роль права у стимулюванні мотивації праці в перехідній ринковій економіці. *Підприємництво, господарство і право*. 2015. № 12. С. 55-60.
14. Економіка підприємства: Підручник. За редакцією С. Ф. Покрокивного. Видання 2-ге перероблене та доповнене. К.: КНЕУ, 2010. 528 с.
15. Жадан О. В., Вовк І. Є. Адресна мотивація персоналу щодо підвищення ефективності роботи підприємства. *Менеджер*. 2018. № 1. С. 95-98.
16. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навчальний посібник для економічного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2016. 263 с.
17. Казмерчук-Плацина Н.Г. Формування мотиваційної системи в процесі здійснення стратегічних змін на торговельних підприємствах України. *Економіка та держава*. 2018. № 5 С. 45-47.
18. Коваленко М. Мотивація і стимулювання праці менеджерів як напрямок підвищення ефективності корпоративного управління. *Наукові записки Тернопільського педагогічного університету імені В.Гнатюка*. 2016. № 16. С.162-164.
19. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2018. 337 с.
20. Кузнєцова Т.В. Соціальні аспекти лізингу персоналу. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2015. № 3 (15). С. 69-77.
21. Кузнєцова Т.В. Соціокультурні аспекти та особливості управління персоналом в кризових ситуаціях. *Збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців 15 квітня 2011 року «Транснаціоналізація міжнародної економіки та пошук шляхів інноваційної співпраці»*. К., 2011. С. 349-350.

22. Кушнір Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. *Синергія*. 2016. № 1. С. 4-11.
23. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Практикум: Навч. посіб. За ред. Є.П. Качана. К., 2011. 302 с.
24. Кіях О.О. Матеріальне стимулювання як фактор підвищення продуктивності праці. *Економіка АПК*. 2019. №2. С. 32-38.
25. Лихолобов Е. А. Розробка технології управління персоналом підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Вип. 3(31). Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2012. С. 96-104.
26. Лихолобов Е. А. Принципові основи розробки технологій роботи з персоналом. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 21. Ч. II. Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2023. С. 129-135.
27. Лихолобов Е. А. Технології роботи з персоналом: призначення, сутність, види. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 16. (II). Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2021. С. 76-79.
28. Махнюк А.В., Віхтюк А.В., Кукін І.В. Удосконалення професійної підготовки окремих категорій персоналу та створення мотиваційних умов просування по службі. *Економіка та держава*. 2018. № 5 С. 138-140.
29. Осадца З.І. Зарубіжний досвід стимулювання трудової мотивації. *Моделювання регіональної економіки: Збірник наукових праць*. Івано-Франківськ: Прикарпатський університет ім. В. Стефаника, 2014. № 1-2. С.125-139.
30. Осадца З.І. Показники оцінки трудової мотивації. *Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні: Тези Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків, нац. екон. ун-т. Харків, 2016. С.281-284.
31. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць*. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.1. Ч.1. К.: КНЕУ, 2014. С. 646-655.
32. Побережна Г. Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2016. № 1. С.78-83.
33. Подольчак Назар. Р- теорія мотивації і розвиток системи менеджменту організації. *Персонал*. 2017. № 10. С. 74-80.
34. Потьомкін Ю.С. Компетенція як ключове поняття управління персоналом у системі державної служби. *Економіка та держава*. 2013. № 4 С. 132-134.
35. Примак Т. О. Економіка підприємства: Навчальний посібник 3-тє видання, перероблене і доповнене. К.: Вінар, 2009. 219 с.
36. Притула О. Особливості формування мотиваційних механізмів підвищення ефективності господарювання в сфері підприємств. *Регіональна економіка*. 2017. № 1. С. 112-118.
37. Семкіна М. В. Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства. *Актуальна проблема економіки*. 2016. № 5, С. 178-185.
38. Семкіна М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 181-184.
39. Семкіна М. В. Філософія мотивації праці в умовах формування конкурентних відносин. Україна: елементи праці. 2016. № 2. С. 31-38.

40. Стец В. А., Стец І., Костючик М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Тернопіль: Лілея, 2008. С. 180.
41. Тельнов А. Формування мотиваційного механізму якості праці в системі управління якістю інноваційної продукції. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 2. С. 38-44.
42. Терещенко Н. Методологія дослідження процесу мотивації трудової діяльності. *Вісник Української Академії державного управління*. 2016. № 2. С. 320-329.
43. Трубич С. Мотиваційний механізм використання трудового потенціалу. *Формування економічних відносин в умовах становлення ринку*: Зб. наук. праць. Тернопіль, 2015. С. 5-8.
44. Тужилкіна О. Місце оплати праці в механізмі трудової мотивації працівників. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Зб. наук. праць. Тернопіль, 2014. Вип.9. С. 320- 304.
45. Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи її вирішення. *Наукові записки ТНПУ. Серія. Економіка*. 2015. №18. С. 273-275.
46. Шапран М. Опціональні програми стимулювання управлінського персоналу. *Цінні папери України*. 2016. № 5. С. 14-16.
47. Шинкаренко В., Криворенко О. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 4. С. 27-32.
48. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин». URL: <http://www.vzfk.com.ua>. (дата звернення 04.10.2024 р.).
49. Сутність та структура персоналу підприємства. URL http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf. (дата звернення 12.06.2024 р.).
50. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України: URL: <https://www.dcz.gov.ua/>. (дата звернення 20.08.2024 р.).