

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: Вдосконалення менеджменту та адміністрування мотивації
персоналу на підприємстві**

Виконав:

Віталій БЕЛОШИТСЬКИЙ

Здобувач спеціальності

073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Олена СЛАВКОВА

завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент:

Вікторія НЕДОСЄКОВА

директор ТОВ «Ксельмед-Україна»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Публічного управління та
адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент» ОПП Адміністративний
менеджмент

Затверджую:
Завідувач кафедри О.П. Славкова
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА Белошитського Вітілія Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: Вдосконалення менеджменту та адміністрування мотивації персоналу на підприємстві

2. База практичного дослідження: Філія Внутрішньогосподарського комплексу по виробництву кормів ТОВ «Вінницька птахофабрика» м. Лодижин Вінницької області

керівник роботи **Славкова Олена Павлівна, д.е.н., професор**

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

статут установи, фінансова, статистична звітність, законодавчі і нормативні акти,
монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних
конференціях з питань управління професійного розвитку персоналу клініки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути теоретичні основи менеджменту та адміністрування процесу мотивації до
праці на підприємстві;

проаналізувати показники діяльності, організаційну структуру і структуру персоналу
підприємства;

проаналізувати та дати оцінку діючої системи мотивації персоналу на Філія
Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька
птахофабрика»;

дослідити фактори впливу на менеджмент та адміністрування процесу мотивації
персоналу на підприємстві;

на підставі проведеного аналізу запропонувати пропозиції щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»

зробити висновки.

6. Дата видачі завдання

«___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	серпень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень-листопад 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень-лютий 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень-травень 2024 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	25-31 липня 2024 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	до 09 серпня 2024 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	01-09 серпня 2024 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	14 серпня 2024 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	14 серпня – 23 серпня 2024 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	22 серпня 2024 р.	виконано

Студент
Керівник роботи

Віталій
БЕЛОШИТСЬКИЙ
Олена СЛАВКОВА

Перевірку на автентичність
проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Белошитський В. В. Вдосконалення менеджменту та адміністрування мотивації персоналу на підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто питання мотивації праці. Тому що суттєве протиріччя між мотивацією трудової діяльності та розвитком економіки України пояснюється наявністю об'єктивної потреби суспільства у формуванні принципово нової мотиваційної теорії, заснованої на економічній свободі, особистій самореалізації свого трудового потенціалу та відсутність умов для їх здійснення. У кваліфікаційній роботі розглядається необхідність системи мотивації трудової діяльності на підприємстві з метою ефективного використання трудових ресурсів. У сучасних умовах в Україні на сучасному етапі її розвитку проблема мотивації та особистісного стимулювання набула важливого значення, оскільки вирішення проблем, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення відповідної мотиваційної бази, яка може мотивувати працівників ефективно працювати.

У роботі доведена необхідність побудови ефективної системи мотивації, яка б максимально задовольняла потреби працівників різних функціональних підрозділів. Дійсно, матеріальна та нематеріальна мотивація повинні бути однаково представлені в системі мотивації. Вага кожної з них змінюється не кількісно, а якісно. Розвиток системи мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, професійного, вікового, гендерного складу працівників, їх посад, характеру, життєвих потреб тощо. Визначено, що модель управління підприємством повинна включати механізм ефективної трудової мотивації, який би дозволив поєднувати стратегічну мету організації з потребами та інтересами працівників, взаємозв'язуючи різні форми стимулювання зі складністю та продуктивністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід та можливості працівників, створюючи умови для реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників до ринкових умов, доведення інтересів підприємства з інтересами працівників і навпаки.

Ключові слова: управління, мотивація, мотивація праці, підприємство.

ABSTRACT

Beloshitsky V. V. Improvement of management and administration of personnel motivation at the enterprise

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

In the qualification work, the issue of work motivation is considered. Because the significant contradiction between the motivation of labor activity and the development of the economy of Ukraine is explained by the existence of an objective need of society to form a fundamentally new motivational theory based on economic freedom, personal self-realization of one's labor potential and the lack of conditions for their implementation. The qualification work examines the need for a system of motivation of labor activity at the enterprise for the purpose of effective use of labor resources. In modern conditions in Ukraine at the current stage of its development, the problem of motivation and personal stimulation has become important, since solving the problems facing society is possible only if an appropriate motivational base is created that can motivate employees to work effectively.

The work proves the necessity of building an effective motivation system that would maximally satisfy the needs of employees of various functional divisions. Indeed, material and non-material motivation should be equally represented in the motivation system. The weight of each of them changes not quantitatively, but qualitatively. The development of the motivation system depends on many factors of the internal and external environment of the enterprise: the economic situation in the region, the country, the world, the nature of production and specifics of the industry, the financial condition of the enterprise, working conditions, the educational, professional, age, gender composition of employees, their positions, character, life needs, etc. It was determined that the enterprise management model should include a mechanism of effective labor motivation, which would allow combining the strategic goal of the organization with the needs and interests of employees, interrelating various forms of stimulation with the complexity and productivity of work, objectively assessing the work capacity, knowledge, experience and capabilities of employees, creating conditions for the implementation and development of the labor potential of the staff, a system of flexible adaptation of employees to market conditions, the alignment of the interests of the enterprise with the interests of the employees and vice versa.

Key words: management, motivation, team motivation, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	стор. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ФІЛІЯ «ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ КОМПЛЕКС ПО ВИРОБНИЦТВУ КОРМІВ» ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА»	21
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	21
2.2. Аналіз та оцінка діючої системи мотивації персоналу на Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»	28
2.3. Дослідження факторів впливу на менеджмент та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємстві	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	45
3.1. Світовий досвід менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах	45
3.2. Пропозиції щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»	51
3.3. Прогнозування результативності запропонованих заходів	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний бізнес характеризується швидкими та несподіваними змінами, адаптацією до нових технологій та стрімким розвитком глобальних ринків. У таких умовах важливим фактором успіху будь-якої організації є ефективний менеджмент та адміністрування процесу мотивації до праці. Актуальність дослідження цієї теми у сучасних умовах бізнесу надзвичайно висока, оскільки вона відображає найбільш важливі аспекти організаційного управління та розвитку.

По-перше, зростання конкуренції на ринку праці вимагає від компаній привертати та утримувати найкращі таланти. Ефективний менеджмент мотивації до праці стає ключовим елементом, який дозволяє підприємствам створювати привабливе середовище для працівників, надихати їх на досягнення високих результатів та розвивати лояльність до компанії.

По-друге, сучасні працівники мають різноманітні очікування щодо своєї роботи, включаючи бажання розвиватися, відчувати значимість своєї діяльності та мати можливість балансувати роботу та особисте життя.

По-третє, зростання важливості емоційного та соціального благополуччя працівників у світлі подій, які відбулися у 2022 році, підкреслює значення створення підтримуючого та вдячного середовища на робочому місці. Дослідження в галузі менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці допомагають розробляти стратегії, спрямовані на збереження емоційного та фізичного здоров'я працівників, а також підвищення їхнього рівня задоволеності від роботи.

Отже, дослідження менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці має велике значення в сучасних умовах бізнесу, оскільки воно сприяє покращенню результатів діяльності підприємств, забезпечує їх конкурентоспроможність на ринку та допомагає зберегти та залучити найкращих працівників.

Значний вклад у розвиток теорії оплати праці, мотивації, розробку й

вдосконалення їх прикладних аспектів внесли такі вітчизняні вчені, як Ануфрієв В.П. [2], Гаврилова О. В. [6]., Єпіфанова І. Ю. [13], Кочеров М [23], Макогон Ю.В.[28], Мельник А.О.[30], Тимченко, І. П., [42] та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань**:

- вивчити теоретичні основи менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві
- навести загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз та оцінку діючої системи мотивації персоналу на Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»;
- здійснити дослідження факторів впливу на менеджмент та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємстві;
- дослідити світовий досвід менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах;
- надати пропозиції щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»;
- здійснити прогнозування результативності запропонованих заходів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві.

Методи дослідження. Було застосовано статистичні методи при аналізі господарської діяльності, було застосовано дослідження числових даних: вертикальний аналіз для структури показників та горизонтальний аналіз для

динаміки показників. Для обробки вихідної інформації використовувалися програмні продукти, у т.ч. "Excel".

Інформаційною базою слугувала теоретична та практична інформація, отримана з останніх досліджень та публікацій вітчизняних й закордонних видань, статистичні дані, періодичні видання, електронні джерела мережі Internet, а також документи досліджуваного підприємства.

Наукова новизна результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо процесу мотивації на підприємстві

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика» в частині пропозицій щодо підвищення мотивації праці на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи було оприлюднені у двох тезах доповіді, які були представлені та опубліковані на наступних конференціях:

1. Белошитський В. В. Теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.).* Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.32-33.
2. Белошитський В. Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці в підприємствах. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції.* м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С.571-572.

Структура роботи. Структуру кваліфікаційної роботи визначили мета і завдання. Робота обсягом 65 сторінок, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мотивація персоналу в сучасному бізнесі стала однією з ключових складових успіху. Правильно спланований та ефективно реалізований процес мотивації може значно підвищити продуктивність працівників, підвищити їхню задоволеність роботою та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Поняття мотивації в сучасній науковій літературі розглядається з різних точок зору, і різні автори надають йому різне тлумачення. Це може бути зумовлено різноманітністю дисциплін, які вивчають мотивацію (психологія, економіка, менеджмент, соціологія тощо), а також різноманітністю підходів і теорій у межах кожної з цих дисциплін. Таким чином, сучасний погляд на мотивацію є досить багатограним і залежить від контексту, в якому вона розглядається. Розуміння різноманітних підходів та теорій до мотивації дозволяє краще розуміти її сутність та застосовувати їх в практичній діяльності, в тому числі в управлінні підприємством.

Основні визначення поняття «мотивації», які використовуються сучасними дослідниками у вітчизняній літературі, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «мотивація персоналу»

Джерело	Визначення поняття
1	2
Слець О. П.	«...процес інтенсифікації мотивів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби» [12]
Колот А.М.	«...це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини» [21, с.39]
Євтушенко Г.І.	«...це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів» [11, с.22]
Климчук А. О., Михайлов А. М.	«...спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації» [18, с.218]

Продовження табл.1.1

1	2
Ковальська К.В.	«...позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації» [19, с.29]
Мілашенко В. М.	«...процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації» [31, с.149]
Сардак Е.В. Балабанова Л.В.	«...усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі» [39]
Поліщук Д.І	«...зовнішня спонuka економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки» [36, с.209]
Мельник А.О., Мельник Л.С.	«...процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій» [30, с.94]
Макогон Ю.В., Капранов М.А.	«...це діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей. Вони визначають мотивацію як вид управлінської діяльності» [28, с.334]
Телишевська Л.І.	«...це суб'єктивна сторона діяльності людини, яка представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів» [41, с. 498]
Юрчук Н.П.	«...це процес спонукання людини, соціальної групи здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей» [53, с. 67]
Чернишова А.В.	«... це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації» [46, с. 141]
Тимченко, І. П., Левіна, А. В.	«...це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності» [42, с. 84].

Джерело: систематизовано автором

Отже, мотивація персоналу підприємства - це процес стимулювання працівників до досягнення цілей організації та виконання своїх обов'язків з максимальною ефективністю. Цей процес включає в себе розуміння потреб, бажань та очікувань працівників, а також застосування різноманітних методів індивідуального та колективного стимулювання. Мета мотивації праці полягає в стимулюванні працівників до досягнення високих результатів, ефективної та продуктивної діяльності на робочому місці. Основні цілі мотивації праці включають [18, с.219]:

— підвищення продуктивності. Однією з головних цілей мотивації є збільшення продуктивності працівників. Стимулювання працівників може підвищити їхню мотивацію та ефективність, що в свою чергу призведе до

зростання виробництва та збільшення прибутку підприємства.

– збереження та приваблення талановитого персоналу. Мотивовані працівники схильні залишатися на роботі довше, а також приваблюють нових талантів до компанії. Ефективна система мотивації може допомогти зберегти досвідчений персонал і залучити нових кваліфікованих співробітників.

– покращення якості роботи. Мотивовані працівники зазвичай демонструють більшу зацікавленість у своїй роботі та ставлять перед собою вищі стандарти.

– підвищення задоволеності працівників. Задоволеність працівників є важливим аспектом успішної діяльності підприємства. Мотивовані працівники, які відчуються цінними та отримують відповідну винагороду за свою роботу, зазвичай є більш задоволеними та залученими до діяльності компанії.

– збільшення конкурентоспроможності. Підприємства з мотивованим персоналом мають перевагу на ринку, оскільки вони можуть швидше адаптуватися до змін, ефективніше вирішувати проблеми.

Отже, мета мотивації праці полягає в створенні стимулів для працівників, щоб вони були більш продуктивними, задоволеними та залученими до своєї роботи, що в кінцевому підсумку сприяє успіху та розвитку підприємства.

Виділяють наступні функції мотивації праці (рис.1.1).

Функції мотивації праці	Економічна функція: сприяє оптимізації використання ресурсів підприємства, забезпечуючи ефективне використання людського капіталу та підвищення продуктивності праці
	Моральна функція: відіграє важливу роль у підтримці психологічного комфорту та емоційного благополуччя працівників на робочому місці
	Соціальна функція: сприяє покращенню взаємин між працівниками, створюючи сприятливу атмосферу для співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей.

Рис.1.1. Функції мотивації праці персоналу

Джерело: [16, с.35]

Мотивація праці може бути внутрішньою та зовнішньою, і кожен з цих типів мотивації впливає на працівників по-різному. Внутрішня мотивація базується на внутрішніх цілях, цінностях та особистих переконаннях працівника. Процес самореалізації, внутрішня задоволеність від виконаної роботи, почуття досягнення та особистого задоволення - ось ключові аспекти внутрішньої мотивації. Внутрішньо мотивовані працівники зазвичай виявляють більшу ініціативу, творчість та самодисципліну в роботі [46, с.143]. Зовнішня мотивація ґрунтується на зовнішніх стимулах, таких як грошова винагорода, визнання оточуючих, сприятливі умови праці тощо. Процеси, що ґрунтуються на зовнішніх стимулах, можуть включати в себе бажання отримати премію, підвищення заробітної плати або інші матеріальні вигоди. Хоча зовнішня мотивація може бути ефективною у короткостроковому плані, вона може бути менш стійкою та неефективною у довгостроковому плані, оскільки працівники можуть втратити інтерес, якщо стимули перестануть діяти [46, с.144]. У більшості випадків ефективна мотивація поєднує як внутрішні, так і зовнішні аспекти. Наприклад, внутрішнє бажання досягнення може посилювати зовнішній стимул у вигляді фінансової винагороди. Розуміння та врахування обох типів мотивації дозволяє керівникам створювати більш ефективні програми мотивації, які відповідають потребам та очікуванням їх працівників.

Традиційно мотивацію праці поділяють на матеріальну та нематеріальну. Кожен з цих видів мотивації виконує свої функції та має власний вплив на працівників (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Матеріальна та нематеріальна мотивація праці [41, с.500]

Мотивація праці	Зміст	Функція	Вплив
1	2	3	4
Матеріальна	Це вид мотивації, який базується на матеріальних винагородах, таких як заробітна плата, премії, бонуси, матеріальні вигоди тощо	Функція матеріальної мотивації полягає у задоволенні основних потреб працівників, таких як фінансова стабільність, забезпечення себе та своєї сім'ї	Вплив матеріальної мотивації полягає в тому, що вона може стимулювати працівників до більшої працездатності та зусиль у виробничій діяльності. Однак вона може також призводити до збільшення конкуренції між працівниками та негативно впливати на робочу атмосферу, якщо не застосовується правильно

Продовження табл.1.2

1	2	3	4
Нематеріальна	Це вид мотивації, який базується на нематеріальних факторах, таких як визнання, похвала, можливості для професійного розвитку, підвищення статусу тощо	Функція нематеріальної мотивації полягає у задоволенні внутрішніх потреб працівників, таких як визнання, самореалізація, зростання професійних навичок тощо	Вплив нематеріальної мотивації полягає в тому, що вона може стимулювати працівників до більшої самотивації, творчості та залученості до своєї роботи. Вона також може сприяти формуванню позитивної робочої атмосфери та згуртованості колективу

Джерело: систематизовано автором

Обидва ці види мотивації мають свої переваги та обмеження, і важливо забезпечити баланс між ними, щоб стимулювати працівників до ефективної роботи та забезпечити їхнє задоволення від професійної діяльності, що й покладено на менеджмент та адміністрування процесу мотивації до праці.

Менеджмент та адміністрування процесу мотивації до праці - це комплекс дій та стратегій, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів на робочому місці. Це включає в себе розробку та впровадження системи мотивації, яка забезпечує ефективну роботу персоналу та сприяє досягненню цілей підприємства. Основні аспекти менеджменту та адміністрування процесу мотивації включають [8, с.23]:

1. Аналіз потреб працівників. Розуміння потреб, бажань та очікувань працівників є ключовим етапом у визначенні ефективних методів мотивації.
2. Розробка системи винагород. Важливо розробити систему винагород, яка відповідає потребам та мотивам працівників, а також стимулює досягнення організаційних цілей.
3. Створення стимулюючого робочого середовища. Забезпечення сприятливої атмосфери на робочому місці, де працівники відчують себе цінними та мають можливості для розвитку.
4. Мотиваційні програми та заохочення. Розробка та впровадження різноманітних мотиваційних програм, таких як конкурси, премії, бонуси,

можливості для професійного зростання тощо.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Постійний контроль за результатами програм мотивації та їх впливом на продуктивність та задоволеність працівників.

6. Адаптація та удосконалення. Постійне вдосконалення системи мотивації на основі отриманих результатів та змін в організаційному середовищі.

Загалом, менеджмент та адміністрування процесу мотивації є ключовими функціями у будь-якій організації, оскільки вони допомагають забезпечити ефективну роботу персоналу, зберігають високий рівень продуктивності та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Вони є основою для створення мотивованого та високопродуктивного робочого колективу, який може забезпечити конкурентні переваги та успішний розвиток підприємства.

У контексті менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві існують об'єкти та суб'єкти, які відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування цього процесу.

Об'єкти менеджменту та адміністрування мотивації до праці [14]:

1) працівники підприємства. Основний об'єкт, який впливає на успішність мотиваційних заходів. Мета полягає у стимулюванні працівників до досягнення високих результатів, збереження досвідченого персоналу та привертання нових талантів.

2) організаційна культура та клімат. Об'єкти, які впливають на створення сприятливого середовища для мотивації працівників. Розвинена корпоративна культура, де цінуються досягнення, підтримується співпраця та взаєморозуміння, може позитивно впливати на мотивацію працівників.

3) організаційна структура та система управління. Ефективна організаційна структура та система управління можуть сприяти розробці та впровадженню ефективних програм мотивації.

Суб'єкти менеджменту та адміністрування мотивації до праці [14]:

1) топ-менеджмент. Організує стратегічне планування та приймає

стратегічні рішення щодо розвитку та впровадження системи мотивації.

2) менеджери та керівники. Відповідають за розробку та впровадження конкретних мотиваційних заходів на підприємстві, а також за сприяння розвитку позитивної організаційної культури та створення сприятливого робочого середовища.

3) відділ кадрів та HR. Відповідає за аналіз потреб працівників, розробку та впровадження програм мотивації, а також за моніторинг ефективності заходів та збір зворотного зв'язку від працівників.

4) самі працівники. Хоча працівники є об'єктом менеджменту мотивації, вони також можуть бути суб'єктами, які активно взаємодіють з різними програмами та ініціативами мотивації, надаючи зворотний зв'язок та беручи участь у розвитку організаційної культури.

Загальний успіх системи мотивації до праці на підприємстві залежить від взаємодії між цими об'єктами та суб'єктами, які працюють разом для досягнення спільних цілей організації.

Процес менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці можна поділити на кілька етапів, які включають аналіз, планування, впровадження та оцінку. На рис.1.2 подано загальну схему цього процесу.

Цей процес є циклічним, оскільки потреби та ситуація на робочому місці можуть змінюватися з часом, і вимагає постійного оновлення та адаптації мотиваційних заходів для досягнення найкращих результатів. Це дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень мотивації та продуктивності свого персоналу.

Оцінка ефективності менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві може бути проведена за допомогою різних методичних підходів. Наведемо найпоширеніші з них [28, с.337-338]:

1. Аналіз показників продуктивності працівників. Цей підхід включає в себе оцінку рівня виробничої продуктивності та ефективності роботи працівників до та після впровадження нових програм мотивації. Це може включати збір та аналіз кількісних даних про виробництво, обсяги продажів,

якість роботи тощо.

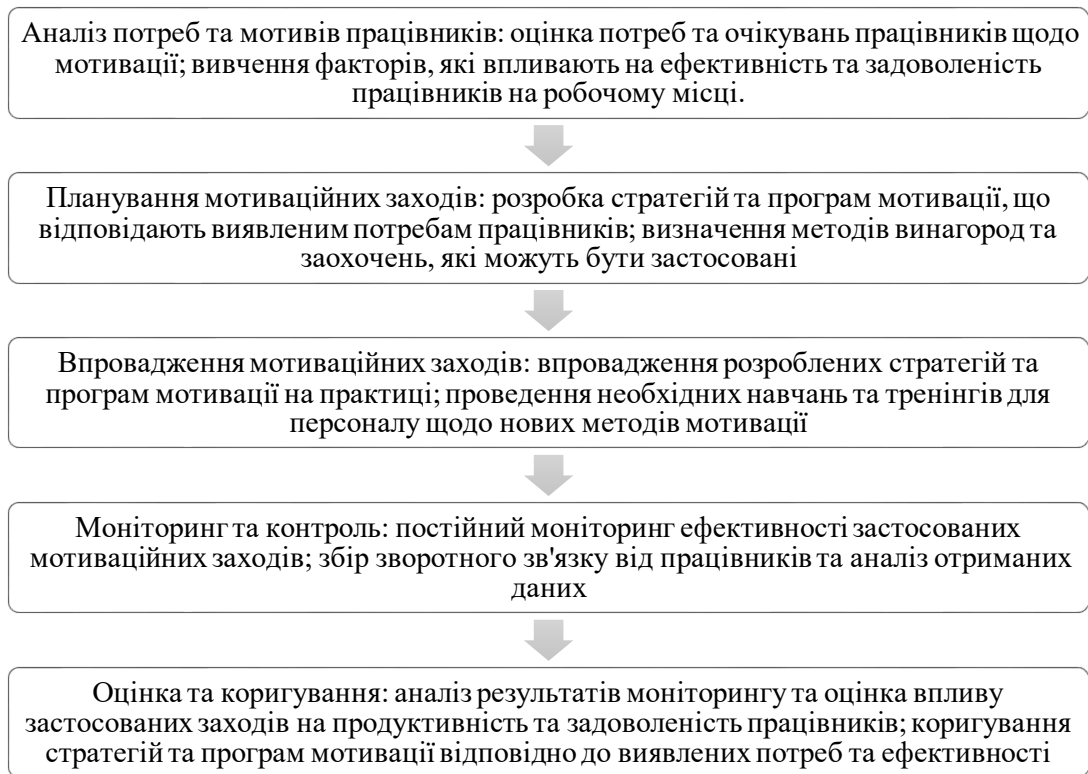


Рис.1.2. Етапи менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві

Джерело: [18, с.230]

2. Оцінка рівня задоволеності працівників. Застосування анкет з оцінки рівня задоволеності працівників дозволяє з'ясувати, наскільки ефективні програми мотивації та як вони сприймаються персоналом. Це може включати питання про задоволеність заробітною платою, можливості професійного розвитку, визнання досягнень тощо.

3. Вивчення зворотного зв'язку від працівників та керівництва. Збір та аналіз відгуків та пропозицій від працівників та керівництва щодо програм мотивації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також внести необхідні корективи.

4. Порівняльний аналіз з іншими підприємствами. Порівняльний аналіз ефективності програм мотивації з іншими компаніями у тій же галузі може допомогти визначити, наскільки конкурентоспроможними є програми

вашої компанії.

5. Оцінка витрат та вигод. Аналіз витрат на впровадження та утримання програм мотивації порівняно з отриманими вигодами у вигляді підвищення продуктивності, зниження показників текучості персоналу, покращення якості роботи тощо.

6. Методи SWOT-аналізу. Оцінка сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз програм мотивації до праці допомагає визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку.

7. Бенчмаркінг. Цей метод полягає в порівнянні ефективності програм мотивації з найкращими практиками відомих компаній або лідерами галузі. Це дозволяє ідентифікувати прогалини та можливості для покращення.

8. Аналіз зв'язку з результатами бізнесу. Оцінка впливу програм мотивації на ключові показники результативності бізнесу, такі як обсяги продажів, прибуток, показники задоволеності клієнтів тощо.

9. Метод 360-градусів. Оцінка ефективності програм мотивації шляхом залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи не лише керівництво та відділ кадрів, але й працівників, клієнтів, партнерів тощо.

10. Аналіз зворотного зв'язку від клієнтів. Якщо програма мотивації безпосередньо впливає на якість обслуговування чи виробництва товарів, важливо враховувати думку та відгуки клієнтів щодо якості послуг чи продукції.

11. Система балансованих показників. Розробка та використання системи балансованих показників для оцінки ефективності програм мотивації, яка враховує різні аспекти діяльності підприємства, такі як фінансові, внутрішні процеси, розвиток співробітників та клієнтські аспекти.

12. Оцінка впливу змін на корпоративну культуру. Врахування впливу програм мотивації на корпоративну культуру та цінності компанії, такі як інноваційність, співпраця, взаємодовіра, може допомогти в оцінці ефективності.

Застосування цих методичних підходів дозволяє комплексно оцінити ефективність програм мотивації та виявити можливості для їх подальшого

вдосконалення на підприємстві.

Отже, в сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно велика, а швидкість змін є нормою, ефективний менеджмент та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві стають ключовими факторами успіху. Управління мотивацією персоналу виявляється не менш важливим, ніж стратегічне планування чи маркетингові стратегії.

Перше, на що варто звернути увагу, це роль мотивації у стимулюванні продуктивності працівників. Співробітники, які відчують себе мотивованими, більш схильні до зусиль та ініціативи в роботі. Вони більш зосереджені, енергійні та віддані своїй діяльності. Ефективна мотивація стимулює їх до досягнення високих результатів і, відповідно, сприяє підвищенню продуктивності підприємства.

По-друге, зростає важливість залучення та утримання талановитого персоналу. У сучасному світі люди шукають не лише роботу, а й можливість для розвитку та самореалізації. Ефективна система мотивації до праці дозволяє підприємствам не лише залучати, але й утримувати висококваліфікованих фахівців, що є ключовим для успіху в умовах зростаючої конкуренції.

Крім того, на сучасному ринку праці велике значення має збереження робочої сили. Перехід від одного робочого місця до іншого стає звичайнішим явищем, особливо серед молодого покоління. Ефективний менеджмент та адміністрування процесу мотивації створюють умови для розвитку кар'єри, підвищення заробітної плати, надання соціальних пакетів та інших переваг, що збільшують лояльність працівників та знижують текучість кадрів.

Нарешті, важливо зазначити, що сучасні технології та зміни в способах ведення бізнесу вимагають нових підходів до мотивації персоналу. Це може включати в себе використання цифрових інструментів для відстеження та аналізу даних про продуктивність, а також розвиток гнучких програм мотивації, які враховують індивідуальні потреби та прагнення працівників.

Отже, роль та значення ефективного менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві в сучасних умовах бізнесу

надзвичайно великі. Відправний курс на підтримку, стимулювання та розвиток персоналу є важливим елементом стратегії успіху будь-якої компанії, яка прагне досягти високих результатів та впевнено конкурувати на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ФІЛІЯ «ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ КОМПЛЕКС ПО ВИРОБНИЦТВУ КОРМІВ» ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» входить до складу ТОВ «Вінницька птахофабрика» та побудована з метою забезпечення зон вирощування птиці власними комбікормами.

ТОВ «Вінницька птахофабрика» це підприємство зайняте в галузі виробництва комбікормів, птахівництва та переробки і виробництва м'ясної продукції. Входить до структури агропромислового холдингу «Миронівський хлібопродукт». Адреса підприємства: Україна, 24320, Вінницька область, м. Ладизин, вул.. Сагаєва Івана, буд. 1.

Основний вид діяльності Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за КВЕД: «10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах».

Місія Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»: «Наша місія - забезпечити якісні та ефективні корми для тварин, що утримуються на фермах, щоб сприяти їх здоров'ю, добробуту та продуктивності. Ми прагнемо створювати інноваційні рішення в галузі виробництва кормів, дотримуючись високих стандартів якості, безпеки та екологічності. Наша робота спрямована на задоволення потреб наших клієнтів та сприяння стабільному розвитку сільськогосподарського сектору».

Бачення Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»: «Наша філія прагне стати лідером у виробництві і постачанні високоякісних кормів для тварин, що утримуються на фермах. Ми бачимо себе як інноваційного та

надійного партнера для наших клієнтів, пропонуючи широкий асортимент продуктів, які відповідають найвищим стандартам якості та безпеки. Наша мета - сприяти здоров'ю та ефективності тваринництва, підтримуючи стале та успішне розвиток наших клієнтів».

Цілі Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» сформульовані з урахуванням загальних стратегічних цілей підприємства та специфіки її діяльності:

1. Підвищення якості продукції. Забезпечення високої якості кормів для тварин, що утримуються на фермах, шляхом вдосконалення технологічних процесів та контролю за якістю сировини і готової продукції.
2. Збільшення обсягів виробництва. Розширення виробничих потужностей та збільшення обсягів виробництва кормів для задоволення попиту на ринку.
3. Оптимізація витрат. Зменшення собівартості продукції шляхом ефективного управління витратами на сировину, працю, енергію та інші ресурси.
4. Розширення ринків збуту. Розвиток нових ринків збуту для продукції, включаючи регіональний, національний або навіть міжнародний рівні.
5. Підвищення задоволеності клієнтів. Задоволення потреб та очікувань клієнтів шляхом надання їм високоякісної продукції, ефективного обслуговування та відповідальності.
6. Інновації та розвиток. Впровадження нових технологій, методів виробництва та продукції, що відповідають сучасним вимогам ринку.
7. Соціальна відповідальність та стале виробництво. Збереження екологічної рівноваги та підтримка місцевої спільноти, а також впровадження практик сталого виробництва.

Організаційна структура управління філії є лінійно-функціональною, складною (Додаток А), що безпосередньо пов'язано з масштабами діяльності підприємства.

Динаміка та структура персоналу Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2021-2023 рр. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура персоналу Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2021-2023 рр.

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення			
							2022/2021		2023/2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	28	4,95	19	3,78	23	4,24	-9	-32,14	4	21,05
Фахівці	31	5,48	24	4,78	28	5,16	-7	-22,58	4	16,67
Службовці	18	3,18	8	1,59	14	2,58	-10	-55,56	6	75,00
Робітники	489	86,40	451	89,84	478	88,03	-38	-7,77	27	5,99
Всього	566	100	502	100	543	100	-64	-11,31	41	8,17

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Персонал Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники. У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році кількість працівників зменшилася на 64 особи. Проте в наступному році, 2023, відбулось збільшення чисельності на 41 особу. У 2023 році спостерігалось збільшення чисельності кожної категорії персоналу. Кількість керівників зросла на 4 особи, фахівців - на 4, службовців - на 6 та робітників - на 27. Проведемо аналіз показників фінансових результатів діяльності Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2 - Динаміка показників фінансових результатів діяльності Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення, (+,-)		Відхилення, %	
				2023/2021	2023/2022	2023/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	320280	1033329	1044143	723863	10814	226,01	1,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	218490	686207	872256	653766	186049	299,22	27,11
Валовий прибуток	101790	347122	171887	70097	-175235	68,86	-50,48
Інші операційні доходи	44016	27680	11326	-32690	-16354	-74,27	
Адміністративні витрати	17565	9851	27175	9610	17324	54,71	

Продовження табл.2.2

Витрати на збут	31147	38433	32309	1162	-6124	3,73	-15,93
Інші операційні витрати	42728	26890	47830	5102	20940	11,94	77,87
Фінансовий результат від операційної діяльності	54366	299628	75899	21533	-223729	39,61	-74,67
Інші фінансові доходи	24	28048	35061	35037	7013	145987,50	25,00
Фінансові витрати	114420	32397	8914	-105506	-23483	-92,21	-72,49
Фінансовий результат до оподаткування	-60030	295279	102046	162076	-193233	-269,99	-65,44
Витрати з податку на прибуток	0	5569	14591	14591	9022	100,00	162,00
Чистий фінансовий результат	-60030	289710	87455	147485	-202255	-245,69	-69,81
Рентабельність (збитковість) продаж, %	-18,74	28,04	8,38	27,12	-19,66	-	-
Рентабельність (збитковість) продукції%,	-27,47	42,22	10,03	37,50	-32,19	-	-

Джерело: сформовано автором на основі дод. Б

Як видно з табл.2.2, протягом 2021-2023 рр. показники діяльності Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» зазнали змін. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшився в 2023 році порівняно з 2022 роком на 10814 тис. грн. (1,05%).

Собівартість реалізованої продукції підприємства за цей же період також збільшлася на 186049 тис. грн. (27,11%). Негативною тенденцією є те, що темп приросту собівартості (27,11%) перевищує темп приросту чистого доходу підприємства (1,05%) в 2023 році, що може вказувати на проблеми з ефективністю виробництва та управління витратами. Така негативна тенденція може мати кілька можливих причин:

1. Недостатня контрольована зростання витрат. Якщо витрати зростають швидше, ніж доходи, це може свідчити про неефективне управління витратами. Можливо, витрати Філії на сировину, працю, енергію або інші ресурси збільшилися або не були оптимізовані.

2. Проблеми виробництва. Підвищення собівартості може бути

пов'язане з технічними проблемами, зниженням продуктивності або неефективним використанням обладнання та ресурсів.

3. Цінова конкуренція. Якщо підприємство не може підвищити ціни своїх товарів або послуг, це може призвести до зниження чистого доходу, особливо якщо собівартість зростає.

4. Неефективне управління фінансами. Можливо, управління фінансами не забезпечує ефективного розподілу ресурсів або використання фінансових інструментів для зниження собівартості та збільшення прибутковості.

В кожному випадку важливо провести аналіз, щоб визначити конкретні причини цієї негативної тенденції і прийняти відповідні заходи для виправлення ситуації.

Валовий прибуток підприємства склав в 2023 році 171887 тис. грн., що на 175235 тис. грн. (50,48%) менше проти 2022 року, що може свідчити про різкі падіння у прибутковості діяльності підприємства. Для вирішення цієї проблеми підприємство повинно провести детальний аналіз причин зниження валового прибутку та прийняти відповідні заходи для його відновлення і підвищення прибутковості діяльності.

Інші операційні доходи підприємства в 2023 році склали 11326 тис. грн., що на 16354 тис. грн. (59,08%) менше проти 2022 року. Позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства зменшення в 2023 році проти 2022 року витрат на збут на 6124 тис. грн. (15,93%).

При цьому відбулося збільшення адміністративних витрат та інших операційних витрат на 17324 тис. грн. (175,86%) та на 20940 тис. грн. (77,87%) відповідно. Фінансовий результат від операційної діяльності в 2023 році зменшився проти 2022 року на 223729 тис. грн. (74,67%) і склав 75889 тис. грн. прибутку.

Інші фінансові доходи підприємства склали в 2023 році 35061 тис. грн., що на 7013 тис. грн. (25,00%) більше проти 2022 року. Також відбулося зменшення фінансових витрат підприємства проти 2022 року на 23483 тис. грн.

(72,49%), що є позитивним результатом.

Фінансовий результат до оподаткування Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» склав в 2023 році 102046 тис. грн., що менше проти 2022 року на 193233 тис. грн. (65,44%).

Динаміка чистого прибутку Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.1.

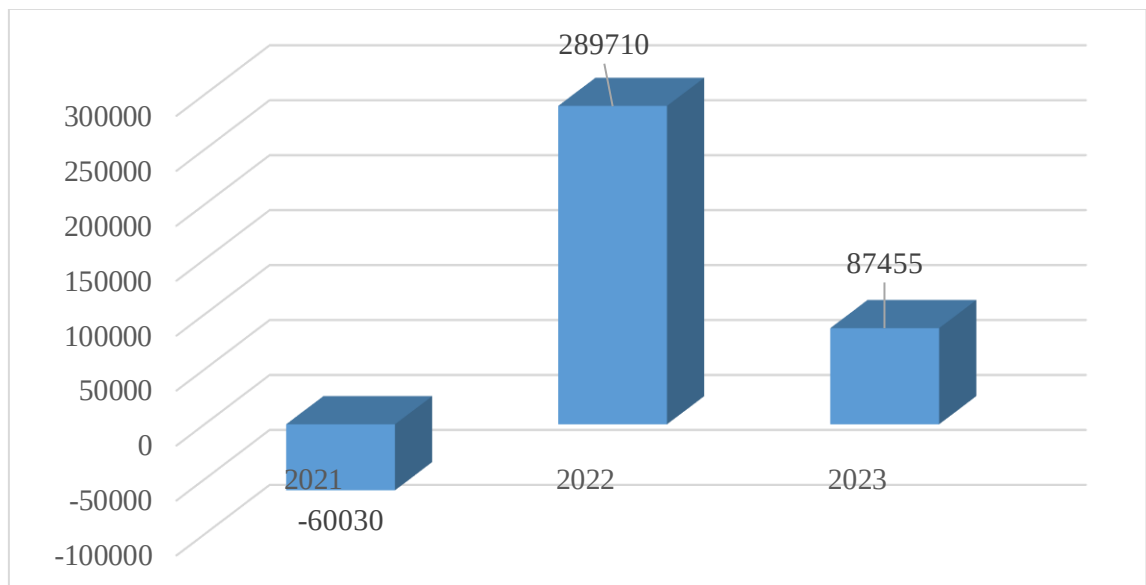


Рис.2.1. Динаміка чистого прибутку Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором

В 2023 році підприємство одержало 87455 тис. грн. прибутку, що на 202255 тис. грн. (69,81%) менше проти 2022 року.

Динаміка показників рентабельності (збитковості) Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.2.

У 2023 році відбувається зниження показників рентабельності підприємства. Так, рентабельність продажів зменшилася на 19,66%, а рентабельність продукції на 32,19%.

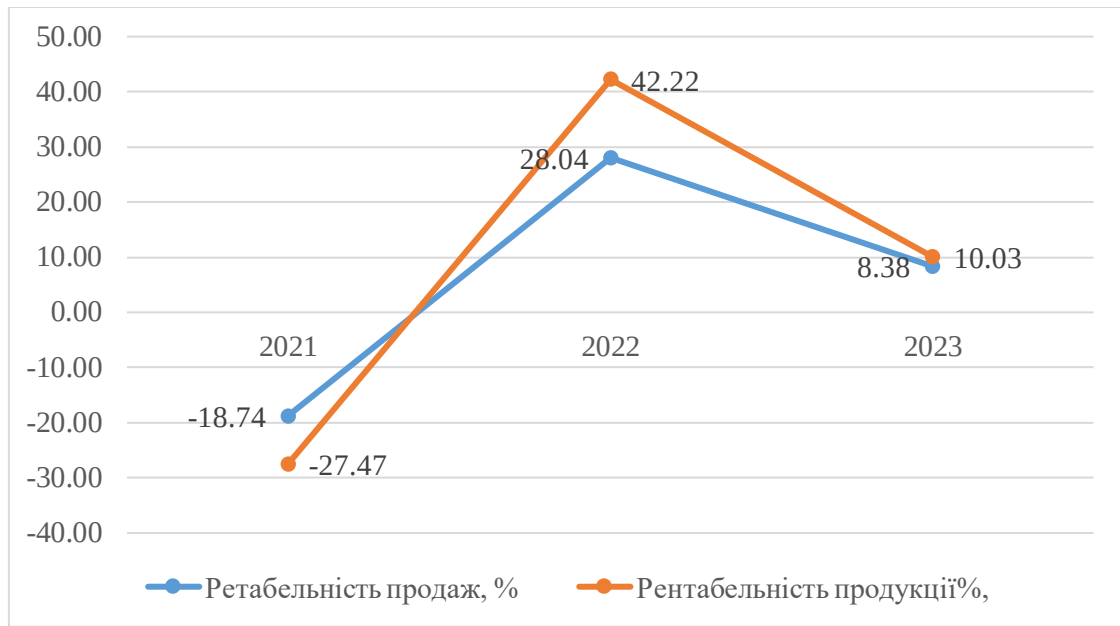


Рис.2.2. Динаміка показників рентабельності (збитковості) Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2021-2023 рр.,%

Джерело: складено автором

Згідно з проведеним аналізом фінансово-господарської діяльності Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за період з 2021 по 2023 роки можна побачити негативні тенденції, зокрема зменшення чистого фінансового результату та показників рентабельності в 2023 році порівняно з попереднім роком.

Керівництву Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» слід удосконалити внутрішню політику з метою оптимізації витрат та підвищення доходів. Деякі можливі напрями вдосконалення включають:

1. Пошук резервів економії витрат. Аналіз і оптимізація всіх аспектів виробництва та управління може допомогти знайти резерви для зменшення витрат.
2. Впровадження заходів для підвищення доходів. Розробка та впровадження маркетингових стратегій для збільшення обсягів продажів або підвищення цін на продукцію.
3. Введення додаткових пільг та послуг для клієнтів. Розгляд можливості введення програм лояльності, знижок, акцій або додаткових послуг,

які зможуть привернути нових клієнтів та утримати існуючих.

4. Оптимізація управління ресурсами. Збільшення ефективності використання ресурсів, включаючи людські, матеріальні та фінансові ресурси.

5. Стратегічне планування. Розробка довгострокових стратегій розвитку, які враховують поточні тенденції та майбутні можливості.

Ці заходи допоможуть підприємству зміцнити свою позицію на ринку та досягти більш стабільних фінансових результатів у майбутньому.

2.2. Аналіз та оцінка діючої системи мотивації персоналу на Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Філія «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» розробила та впроваджує низку заходів, спрямованих на підвищення морального та матеріального стимулювання працівників за їх високу продуктивність та присвячену працю.

У структуру фінансування оплати праці ФОП Філії входять фонди заробітної плати та матеріального заохочення, які узагальнено є основним джерелом усіх виплат персоналу за результатами їх праці. Система мотивації працівників Філії «ВКВК» розроблена відповідно до Положення про матеріальне стимулювання.

Розглянемо складові системи мотивації персоналу Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» :

1) Система коефіцієнтів трудового участі оцінює рівень активності працівника на робочому місці на основі їхньої продуктивності. Кожному працівнику присвоюється рейтинг, який відображає його внесок у загальну працю колективу. Цей рейтинг визначається кожного місяця на підставі результатів роботи та може варіюватися від 0 до 1,5, враховуючи як досягнення, так і недоліки працівника. Середній ступінь трудової участі працівника у загальній праці оцінюється:

1. Коефіцієнт встановлюється окремо за кожне досягнення та за кожне

недолік чи порушення. Якщо працівник досягає успіхів, його коефіцієнт може збільшуватись, але не перевищує 1,5. У випадку невдач або порушень коефіцієнт може знижуватись навіть до 0. Якщо одночасно виникає потреба у підвищенні та зниженні коефіцієнтів, підсумкове значення визначається як різниця між ними.

Роботодавець Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» може зменшувати або анулювати виплату премій за такі порушення:

а) запізнення на роботу та ранній вихід - може призвести до скорочення премії на 50%;

б) прогул без поважної причини - може призвести до повного або часткового позбавлення премії;

в) невиконання наказів на підприємстві - може призвести до повного або часткового позбавлення премії;

г) невиконання посадових обов'язків - може призвести до зменшення премії на 50%;

д) оголошене зауваження у наказі - може призвести до зменшення премії на 25%;

е) догана у наказі - може призвести до зменшення премії на 50%;

ж) поява на роботі у нетверезому або наркотичному стані - може призвести до повного позбавлення премії;

з) порушення правил техніки безпеки та санітарії - може призвести до повного або часткового позбавлення премії;

і) вчинення розкрадання на місці роботи - може призвести до повного або часткового позбавлення премії;

к) завдання матеріальних збитків - може призвести до повного або часткового позбавлення премії.

За відмінне виконання обов'язків, покращення якості послуг, бездоганну працю, інновації та інші досягнення в роботі можуть застосовуватися такі заохочення:

а) висловлення подяки;

- б) виплата премії;
- подарунки у вигляді цінних речей;
- г) запис у книзі пошани або на дошці пошани.

Заохочення реєструються офіційним наказом, оголошуються перед усім персоналом організації та фіксуються у трудовій книжці працівника. Оплата праці у Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» включає наступне:

- фіксовану заробітну плату для керівників та фахівців;
- тарифну сітку для решти персоналу, включаючи оплату за відрядження (залежно від виготовленої продукції) та за години фактичної роботи;
- додаткові виплати за складність та кваліфікацію, суміщення посад;
- бонуси за багатозмінний графік роботи (додаткові 20% за вечірні та 40% за нічні зміни);
- винагороду за дисципліновану працю для підтримки здорового способу життя;
- надбавку за високий рівень продуктивності;
- одноразову винагороду під час відпустки за кожен повний рік безперервної роботи.

Крім основної заробітної плати, працівникам Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» надаються компенсації - грошові виплати, спрямовані на відшкодування витрат, пов'язаних з виконанням ними робочих або інших обов'язків. Система оплати праці працівників підприємства базується на загальних тарифах і відповідає встановленому «Положенню щодо оплати праці підрозділів Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

2) система преміювання. Працівники можуть отримати премії за успішне виконання плану продажів і досягнення поставленої мети щодо продажу продукції протягом місяця..

3) система матеріальної допомоги та одноразових грошових винагород. Філія «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» надає матеріальну підтримку своїм працівникам у разі смерті рідних чи працівника, а також у випадку

нещасного випадку. Оцінка матеріальної допомоги враховує особистий внесок працівника, його працелюбність, стаж на підприємстві та пред'явлення необхідних документів (лікарняних висновків, свідоцтва про смерть) за умови підтвердження заяви керівника відповідного структурного підрозділу.

Матеріальна допомога для працівників Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» становить одну заробітну плату або одну тарифну ставку, за винятком випадків нещасних випадків, коли сума виплати визначається індивідуально директором. Ці виплати здійснюються лише у випадках наявності фінансових ресурсів на підприємстві та включаються у витрати підприємства за рахунок прибутку. 4) система соціальних пільг та компенсацій. Працівникам Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» надається можливість відпочинку у випадках таких подій: весілля – 3 дні, народження дитини – 3 дні, похорон близьких родичів – 3 дні, та для батьків дітей молодшого шкільного віку (1-4 класи), які потребують поновлення навчального року – 1 день, з утриманням середньої заробітної плати.

Отже, на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» головним засобом стимулювання працівників є матеріальні винагороди, такі як зарплата, різноманітні доплати і премії. Однак, система морального заохочення персоналу поки не розвинена, і відділ кадрів майже не займається мотиваційною роботою. Це призводить до слабкої мотивації працівників, незважаючи на високий рівень організації роботи на підприємстві.

Для дослідження мотивації праці працівників Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» було проведено дослідження та аналіз мотиваційної системи персоналу.

Мета дослідження: вивчити мотиваційний аспект технологій управління персоналом Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика». В результаті соціологічного дослідження виробити рекомендації щодо підвищення мотивації праці персоналу Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Для дослідження мотивації праці на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» було проведено соціологічне дослідження та аналіз

мотиваційної системи персоналу з метою вивчення мотиваційних аспектів управління персоналом. Головна мета полягала у визначенні факторів, що впливають на мотивацію працівників і розробці рекомендацій щодо підвищення їхнього рівня мотивації. Через використання анкети «Задоволеність системою мотивації» (Додаток В) працівникам пропонувалося висловити свою думку щодо мотиваційних аспектів організації, умов праці, та взаємин у колективі.

Аналіз результатів анкетування дозволив виявити ключові параметри, які впливають на задоволення або незадоволення працівників умовами роботи, структурою управління та міжособистісними відносинами на робочому місці, а також визначити важливість різних мотиваційних факторів для персоналу. Участь у анкетному опитуванні взяли 471 особа. Соціологічні дані, які були отримані в результаті ручної обробки первинної інформації, були згруповані за кількісною ознакою, що дозволило порівняти групи респондентів між собою за величиною. З отриманих кількісних даних були побудовано таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Оцінка системи мотивації персоналу Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» (%)

	Мінімальний рівень	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Максимальний рівень
1. Ступінь контролю	8,4	12,5	25	33,3	20,8
2. Ступінь відповідальності	12,5	20,8	37,5	12,5	16,7
3. Рівень стандартів	16,7	33,3	33,3	4,2	12,5
4. Система стимулювання	8,4	62,4	25	4,2	-
5. Порядок, якість управління	12,5	29,2	54,1	4,2	-
6. Атмосфера теплоти та підтримки	4,2	20,8	20,8	25	29,2
7. Ступінь довіри керівництву	4,2	41,6	41,6	8,4	4,2
8. Можливість кар'єрного зростання	54,1	45,9	-	-	-
9. Престижність роботи	25	25	20,8	25	4,2
10. Можливість професійного розвитку	33,3	58,4	8,3	-	-
11. Матеріальне заохочення	41,6	33,3	16,7	4,2	4,2

Джерело: складено автором

Після проведеного дослідження ми отримали такий результат: середня величина, яка була визначена шляхом розподілу суми результатів за кожною анкетною на кількість учасників опитування, складає 2,4 бали. Це вказує на низький рівень мотивації на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Відсоток працівників, які оцінили мотивацію нижче за середнє, становить 83,3% від загальної кількості опитаних, що складає 392 особи. Тим часом, лише 16,7% відповідали, що мотивація вище за середнє, це 79 осіб з числа опитаних. Загалом працівники вважають систему мотивації на підприємстві незадовільною. Для отримання повної картини необхідно провести якісний аналіз отриманих результатів. Важливо зазначити, що, навіть при загальному незадоволенні системою мотивації, спостерігається різноманітність результатів за окремими характеристиками анкети.

1. Ступінь контролю на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» отримала найвищу оцінку - 3,5 бали. Відсоток тих, хто вважає, що контроль на підприємстві мінімальний, становить 8,4% від загальної кількості опитаних. Ще 12,5% відзначили низький рівень контролю. 25% та 33,3% учасників анкетування вважають, що контроль перебуває на середньому та високому рівнях відповідно. Постійний контроль за їхньою роботою спостерігають 20,8%. Ця характеристика отримала 21 бал за рівнем значущості. Друге місце за оцінкою цієї характеристики посіли 12,5% опитаних, третє - 8,4%, а четверте та п'яте - по 4,2%.

2. Працівники Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» оцінили ступінь відповідальності на досить низькому рівні - 3 бали. Зазначена оцінка вказує на те, що 12,5% опитаних вважають, що керівництво уникає передавати своїм підлеглим додаткові повноваження та відповідальність. Ще 20,8% працівників відзначили низький рівень відповідальності. 37,5% опитаних вважають, що рівень відповідальності перебуває на середньому рівні, а ще 12,5% відзначили високий рівень цієї характеристики. Крім того, 16,7% опитаних вважають, що керівництво переважно орієнтується на розширення

особистої відповідальності підлеглих. За ступенем важливості, ця характеристика отримала 20 балів. 8,4% опитаних поставили її на перше місце за рівнем значущості, на друге - 4,2%, на третє - 4,2%, на четверте - 4,2%, на п'яте - 4,2% працівників Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

3. Рівень стандартів на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» був оцінений досить низько, на рівні 2,6 балів. Зауважено, що 16,7% респондентів вбачають низькі стандарти якості чи продуктивності. Ще 33,3% працівників вважають, що рівень стандартів є низьким. Загалом, 33,3% відзначають середній рівень цього показника. Ступінь значущості рівня стандартів був оцінений на 20 балів. 12,5% опитаних вважають цю характеристику на друге місце за рівнем важливості, 4,2% - на третє, та 8,4% - на п'яте місце.

4. Систему стимулювання, як оцінили респонденти, зазнала негативної оцінки, що виражено рівнем 2,3 бали. Деякі учасники анкетування (8,4%) відзначили, що керівництво підприємства акцентує увагу на покаранні та адміністративних заходах, а 62,4% низько оцінили рівень системи стимулювання на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика». Зате 25% і 4,2% працівників відзначили середній та високий рівень системи стимулювання відповідно. Значимість цієї системи респонденти оцінили високо, на рівні 77 балів. Примітно, що цю характеристику 12,5% опитаних поставили на перше і друге місця, 4,2% - на третє, а 8,4% - на четверте і п'яте місця.

5. Рівень порядку та якості управління був оцінений на 2,5 бали. 29,2% та 54,2% фахівців відзначили низький і середній рівні цієї характеристики відповідно. Тільки 4,2% від загальної кількості опитаних високо оцінили порядок та якість управління на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика». За ступенем важливості ця характеристика отримала високу кількість балів - 42. 25% респондентів віддали перше місце цій характеристиці.

6. Рівень теплоти та підтримки в колективі Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» оцінений на 2,8 бали. 29,2% опитаних вважають, що в цій організації це є стандартом. 25% та 20,8% респондентів відмітили високий

та середній рівні цієї характеристики відповідно. Значущість атмосфери теплоти та підтримки для працівників Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» оцінили на 55 балів.

7. Рівень довіри до керівництва Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» становить 2,7 бали. Приблизно 41,6% респондентів вважають, що довіряють керівництву на низькому рівні. Тільки 4,2% стверджують, що довіряють досвідченим та компетентним керівникам. Ступінь значущості довіри до керівництва оцінена на 36 балів.

8. Можливості кар'єрного зростання на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» отримали найнижчу оцінку – 1,5 бали. Приблизно 54,1% опитаних вважають, що на цьому підприємстві немає можливостей для кар'єрного росту. Значущість можливостей кар'єрного зростання оцінено низько – на 20 балів.

9. Рівень престижності роботи серед працівників Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» становить 2,6 бали. Шість осіб, що складають 25% від усього числа опитаних, вважають свою роботу непрестижною, ще 25% оцінили престижність роботи низько. Ступінь важливості престижності роботи оцінено на 24 бали.

10. Можливості професійного зростання, за відгуками респондентів, оцінені досить низько – у 1,75 бали. 33,3% вважають, що на даному підприємстві відсутні можливості для професійного зростання, ще 58,4% відзначили низький рівень таких можливостей. Значимість можливостей професійного розвитку оцінено фахівцями Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» на 25 балів.

11. Матеріальне стимулювання отримало низьку оцінку – 2 бали. За відгуками 41,6% працівників, підприємство недостатньо оплачує їх працю. Додатково 33,3% і 16,7% респондентів оцінили матеріальне стимулювання як низьке або середнє відповідно. Тільки 8,4% зазначили, що оплата праці відповідає їхній роботі на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика». Значимість матеріального стимулювання була оцінена учасниками опитування

найвищою – 83 бали. Серед опитаних найбільше (41,6%) вважають матеріальне стимулювання найважливішим.

Отже, можна зробити висновок, що основні проблеми у системі мотивації включають наступне:

1. Матеріальне стимулювання. Невдоволеність працівників рівнем компенсації за їхню працю через відчуття несправедливості в заохоченні.
2. Розвиток професійних навичок. Більшість працівників вважають, що можливості для професійного зростання на підприємстві обмежені або відсутні.
3. Кар'єрні можливості. Багато працівників не бачать можливостей для професійного росту, що призводить до сумнівів у справедливості оцінки їхньої роботи.
4. Організація робочого процесу. Проблеми з накладками, порушеннями термінів та нерівномірністю у роботі. Також використання можливостей планування роботи не є повністю ефективним.
5. Стандарти якості та продуктивності. Працівники відзначають низький рівень стандартів якості та продуктивності, як на рівні окремих відділів, так і в цілому на підприємстві.

Рівень важливості аспектів мотивації для працівників Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» можна описати так:

1. Матеріальне заохочення визнається найбільш вагомим фактором для персоналу. Прозорість та доступність інформації про заохочення та їхні результати є недоліком.
2. Система стимулювання стоїть на другому місці за значущістю. Недостатня привабливість використовуваних форм заохочення призводить до зниження мотивації працівників.
3. Третім за важливістю є атмосфера теплоти та підтримки. Цей аспект оцінюється працівниками як відносно високий, що вказує на важливість доброзичливого та підтримуючого робочого середовища.

Виявлені недоліки існуючої системи мотивації Філії «ВКВК» ТОВ

«Вінницька птахофабрика» можна подати у вигляді «дерева проблем» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Дерево проблем системи мотивації Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Джерело: складено автором

Соціальне стимулювання включає в себе заохочення, яке не полягає в фінансових винагородах, а в соціальних відносинах та інших нематеріальних аспектах в колективі. Моральне стимулювання полягає в передачі інформації про досягнення та успіхи працівника в соціальному оточенні.

У висновку, крім бажання матеріально забезпечити своє життя, працівникам Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» важливо отримувати визнання за свою працю, повагу від керівництва та можливість реалізувати свої кар'єрні плани. Система мотивації була неактивною протягом тривалого часу, відсутність зв'язку між реальною мотивацією працівників та існуючою системою, а також недостатня зацікавленість керівництва у вивченні мотивації персоналу відзначаються як основні проблеми.

2.3. Дослідження факторів впливу на менеджмент та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємстві

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити критичні фактори впливу на менеджмент та адміністрування процесу мотивації персоналу на

підприємстві

На основі PEST-аналізу визначимо тенденції розвитку зовнішнього середовища, ризики, глобальні виклики, фактори, що впливають на ефективність системи мотивації Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» та відобразимо їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Фактори зовнішнього середовища	Важливість фактору для підприємства (за 3-бальною шкалою)	Ймовірність настання фактору	Можливість (+), загроза (-)	Результат +/-
Політичні фактори				
Напад рф на Україну	3	0,3	-	+0/-1,5
Антиінфляційна політика	2	0,2	+/-	+0,4/-0,4
Фінансування грантів на розвиток та підтримку національних виробників	3	0,2	+	+0,6/0
Регулювання механізму взаємодії виробників продукції та торгових організацій	2	0,2	+/-	+0,4/-0,4
Демографічна політика	2	0,1	+/-	+0,2/-0,2
Економічні фактори				
Рівень інфляції	2	0,1	-	0/-0,2
Стан сировинної бази	3	0,2	+	+0,6/0
Оподаткування	2	0,1	-	0/-0,2
Рівень доходів населення	2	0,1	-	+0/-0,2
Інвестиційний бізнес-клімат	3	0,2	+/-	+0,6/-0,6
Динаміка вітчизняного ринку ветеринарних препаратів	3	0,1	+/-	+0,3/-0,3
Забезпеченість кваліфікованими кадрами	2	0,1	-	0/-0,2
Рівень глобалізації конкуренції	3	0,1	+/-	+0,3/-0,3
Соціальні фактори				
Чисельність та структура населення	3	0,2	+/-	+0,6/0
Сезонність	3	0,1	-	0/-0,3
Мобільність населення	2	0,1	-	0/-0,2
Благоустрій сільських територій	3	0,2	+/-	+0,6/-0,6
Традиції	2	0,1	+	+0,2/0
Соціальна реклама через ЗМІ	2	0,1	+	+0,2/0
Рівень освіти	2	0,2	+	+0,4/0

Продовження табл.2.4

Технологічні фактори				
Впровадження нових технологій, інновацій	3	0,2	+/-	+0,6/-0,6
Фінансування НДДКР	3	0,1	+/-	+0,3/-0,3
Адаптація нових технологій	2	0,1	+/-	+0,3/-0,3
Автоматизація технологічних процесів	3	0,1	+/-	+0,2/-0,2
Забезпеченість основними засобами	3	0,2	-	0/-0,6
Рівень освоєння інформаційних технологій	2	0,2	+/-	+0,4/-0,4
Ступінь поінформованості, доступності та легкості отримання інформації про інноваційні розробки	2	0,1	+/-	+0,2/-0,2
Всього в балах +7,4 / -8,2				

Джерело: складено автором

Результати PEST-аналізу наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Результати PEST-аналізу

Фактори	Позитивний вплив	Негативний вплив
Політичні	1,6	2,5
Економічні	1,8	2
Соціальні	2	1,1
Технологічні	2	2,6
Всього	7,4	8,2

Джерело: складено автором

Загальний PEST-аналіз Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» показує такі результати:

1. Політичні фактори:

— напад РФ на Україну. Цей фактор може створити серйозні негативні наслідки для підприємства, такі як порушення поставок, економічна нестабільність тощо;

— антиінфляційна політика. Може мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства, залежно від того, які заходи

будуть прийняті і як вони вплинуть на економічну ситуацію;

- фінансування грантів на розвиток і підтримку національних виробників. Це може стати додатковим джерелом фінансування для підприємства та сприяти його розвитку;

- регулювання механізму взаємодії виробників та торгових організацій. Може вплинути на конкуренцію та ринкові умови для підприємства.

2. Економічні фактори:

- рівень інфляції, стан сировинної бази, оподаткування. Вони можуть вплинути на витрати та прибуток підприємства;

- рівень доходів населення, інвестиційний бізнес-клімат, динаміка ринку ветеринарних препаратів. Ці фактори визначають попит на продукцію підприємства та його можливості для розвитку.

Соціальні фактори:

- чисельність та структура населення, благоустрій сільських територій, рівень освіти. Вони можуть вплинути на попит на продукцію та працювати як додаткові ресурси для розвитку.

Технологічні фактори:

- впровадження нових технологій, автоматизація технологічних процесів. Ці фактори можуть підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Загалом, деякі фактори зовнішнього середовища можуть мати позитивний вплив на підприємство, такі як фінансування грантів та впровадження нових технологій, але існують і серйозні загрози, такі як політична нестабільність та економічна несприятлива ситуація. Важливо для підприємства враховувати ці фактори при формулюванні стратегії та прийнятті управлінських рішень.

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» на основі моделі М. Портера. Результати аналізу показані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз факторів мікросередовища Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за моделлю п'яти сил М.Портера

Група факторів	Аналіз
1 Рівень поточної конкуренції на ринку	Ступінь загрози високий. Зараз на ринку спостерігається жорстка конкуренція. Конкуренцію на ринку збільшує досить стандартизований товар, який відрізняється лише за додатковими перевагами та жорсткою ціновою конкуренцією за споживача.
2 Фактори залежно від споживачів	Ступінь загрози середній. Клієнти підприємства можуть мати суттєвий вплив на ціни та умови продажу продукції. Зниження цін або вимоги щодо якості можуть негативно вплинути на прибутковість підприємства.
3 Фактори залежно від постачальників	Ступінь загрози середній. У разі обмеженості постачальників сировини для виробництва кормів, підприємство може стати залежним від них і бути вразливим до змін у цінах та умовах поставки.
4 Фактори загрози появи нових гравців	Ступінь загрози високий. Підприємство стикається зі загрозою введення на ринок нових виробників кормів, що може призвести до зменшення частки ринку і зниження прибутковості.
5 Фактори загрози появи продуктів-замінників	Ступінь загрози середній. Розвиток альтернативних кормів та кормових добавок може призвести до зниження попиту на продукцію підприємства.

Джерело: складено автором

Для подолання загроз головних конкурентних сил, Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» можна запропонувати наступні заходи:

1. Розробити стратегії ціноутворення. Варіанти можуть включати зниження цін для збільшення конкурентоспроможності або створення унікальних пропозицій вартості для привернення клієнтів.
2. Покращити якість продукції. Інвестувати у дослідження та розвиток, щоб вдосконалити якість продуктів, що допоможе відрізнити їх від конкурентів.
3. Розвивати стратегії маркетингу та реклами. Залучати увагу споживачів через ефективну рекламну кампанію та маркетингові заходи, що дозволять вирізнятися серед конкурентів.
4. Підтримувати взаємовідносини з клієнтами. Створити програми лояльності та підтримки клієнтів, що сприяють збереженню і привертанню нових клієнтів.

5. Розширити асортимент продукції. Впровадження нових продуктів або послуг може допомогти розширити ринок і привернути нових клієнтів.

6. Партнерство та стратегічні співпраці. Укладання партнерських угод або стратегічних співпраць з іншими підприємствами може допомогти зменшити загрози від конкуренції та збільшити ринкову частку.

7. Постійний моніторинг ринку. Слід постійно відстежувати зміни на ринку та реагувати на них швидко, щоб залишатися конкурентоздатними.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» проведено SWOT-аналіз (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість продукції. Філія виробляє продукти високої якості, що відповідають стандартам безпеки та якості. Досвідчений персонал. Наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу сприяє якісному виробництву та виконанню завдань. Інноваційність. Здатність до впровадження нових технологій та інновацій допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку. Гарна репутація. Філія має добру репутацію в галузі, це сприяє залученню нових клієнтів і підвищенню довіри споживачів до її продукції. Широка асортиментна лінійка. Наявність різноманітних продуктів у портфелі компанії задовольняє різні потреби споживачів і розширює ринкові можливості. Доступність ресурсів. Філія має доступ до необхідних ресурсів, таких як сировина, робоча сила тощо, це забезпечує стабільність виробництва і збільшує конкурентоспроможність	Висока плинність кадрів. Підприємство стикається з проблемою високої плинності персоналу, що може вплинути на стабільність виробництва та контингентувати додаткові витрати на пошук, найм та навчання нових працівників. Не ефективна рекламна політика. Підприємство має проблеми зі залученням клієнтів через неефективну рекламну стратегію. Це обмежує потенційну аудиторію та впливає на обсяги продажів. Не ефективна система навчання персоналу. Відсутність або неякісна система навчання обмежує можливості працівників для професійного розвитку та впливає на якість надання послуг чи виробництва продукції. Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень. Відсутність залучення персоналу до управлінського процесу призводить до недовіри працівників до управлінського складу, втрати мотивації та низької відповідальності за результати роботи. Неефективна система мотивації праці на підприємстві

Продовження табл.2.7

Можливості (О)	Загрози (Т)
Розширення ринків збуту. Підприємство може вивчити нові ринки збуту для своєї продукції, включаючи експортні ринки або розвиток співпраці з новими дистриб'юторами та роздрібними мережами. Вдосконалення рекламної стратегії. Філія може розглянути можливості вдосконалення своєї рекламної стратегії, використовуючи нові медіа-платформи, соціальні мережі та цілеспрямовану рекламу для привернення більшої уваги споживачів. Вдосконалення системи навчання персоналу. Підприємство може інвестувати у розвиток більш ефективної системи навчання для свого персоналу, що допоможе підвищити кваліфікацію працівників і підвищити ефективність виробництва. Участь працівників у прийнятті управлінських рішень. Філія може розглянути можливість залучення персоналу до управлінського процесу, щоб стимулювати творчість, ініціативу та відчуття власної відповідальності серед працівників. Впровадження нових технологій. Підприємство може вдосконалити свої технологічні процеси шляхом впровадження нових технологій, автоматизації та інновацій, що допоможе підвищити ефективність виробництва та якість продукції	Збільшення конкуренції. Загрозою може бути зростання конкуренції на ринку з боку інших виробників кормів для тварин, які можуть пропонувати аналогічну або кращу якість продукції за більш привабливими цінами. Зміни в законодавстві. Зміни в законодавстві, особливо у сфері ветеринарних та санітарних норм, можуть вплинути на виробництво та реалізацію продукції підприємства, що потребує відповідності новим вимогам та стандартам. Збільшення вартості сировини. Зростання вартості сировини для виробництва кормів може підвищити витрати підприємства і знизити його прибутковість. Втрата довіри споживачів. Проблеми з якістю продукції або інциденти з харчовою безпекою можуть призвести до втрати довіри споживачів та негативного впливу на репутацію підприємства. Зміни в економічному середовищі. Економічні кризи, зміни в курсах валют, інфляція та інші економічні фактори можуть негативно вплинути на фінансове становище та діяльність підприємства

Джерело: складено автором

Для подолання слабких сторін та ризиків, виявлених у SWOT-аналізі, можна запропонувати Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» наступні заходи:

1. Покращення управління персоналом. Розробка та впровадження ефективної системи навчання та розвитку персоналу, створення механізмів стимулювання його участі у прийнятті управлінських рішень, а також підвищення ефективності мотивації праці.

2. Оновлення рекламної стратегії. Розробка та впровадження більш ефективної рекламної політики, яка враховуватиме потреби та очікування цільової аудиторії, а також залучатиме сучасні маркетингові інструменти та

канали комунікації.

3. Посилення співпраці з постачальниками. Встановлення довгострокових партнерських відносин з надійними постачальниками сировини, що дозволить зменшити ризики змін в цінах та умовах поставок.

4. Підвищення якості продукції. Вдосконалення технологічних процесів та контролю якості продукції, щоб уникнути випадків низької якості та зберегти довіру споживачів.

5. Моніторинг ринкових тенденцій. Систематичне вивчення та аналіз ринкових тенденцій, конкурентної ситуації та змін у споживчих уподобаннях для оперативного реагування на зміни та впровадження відповідних корективів у стратегію розвитку.

Ці стратегії можуть допомогти Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» зберегти стабільність та зростати навіть у умовах загроз, виявлених у SWOT-аналізі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Світовий досвід менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах

Значення дослідження світового досвіду у сфері менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах надзвичайно важливе в сучасному бізнесі. Перетворення глобального досвіду на знання і практичні рішення може значно підвищити ефективність управління підприємством і забезпечити стабільний розвиток.

По-перше, вивчення світового досвіду дозволяє аналізувати і адаптувати передові методики та стратегії управління персоналом. Різноманітні країни та організації мають власні підходи до мотивації працівників, і вивчення цих підходів дозволяє виявити найефективніші з них для конкретної компанії. По-друге, світовий досвід може виявити нові тенденції та інновації в галузі управління персоналом. Наприклад, в останні роки велика увага приділяється гнучким формам робочого часу, розвитку корпоративної культури та підтримці балансу між роботою та особистим життям працівників. Вивчення цих нововведень може допомогти підприємству пристосуватися до змін у сучасному ринковому середовищі. По-третє, дослідження світового досвіду сприяє розширенню горизонтів управлінської команди та підвищенню її кваліфікації. Подорожі, участь у міжнародних конференціях та обмін досвідом з колегами з інших країн допомагають менеджерам отримати нові ідеї та перспективи, які вони можуть успішно впровадити на своєму підприємстві.

Отже, дослідження світового досвіду у сфері менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу є ключовим елементом

успішного управління підприємством у сучасних умовах. Воно дозволяє інтегрувати передові практики та інновації з усього світу для досягнення оптимальних результатів і забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Розглянемо досвід менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах Європи, США та Японії.

Менеджмент та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах Європи відображають великий досвід інноваційних підходів, спрямованих на підтримку високої продуктивності та задоволеності працівників. Європейські компанії дотримуються прогресивних стратегій, спираючись на соціальні цінності та сучасні технології, щоб створити стимулююче та ефективне робоче середовище.

Один із ключових аспектів досвіду менеджменту в Європі - це акцент на залученні персоналу до процесу прийняття рішень. Компанії сприяють створенню відкритої комунікаційної культури, де працівники мають можливість висловлювати свої думки, ідеї та скарги. Це сприяє покращенню взаєморозуміння між керівництвом та персоналом, а також збільшенню відчуття власної цінності серед працівників.

Додатково, важливою складовою європейського досвіду є розвинуті системи нагородження та стимулювання працівників. Крім фінансових винагород, які використовуються для заохочення високих результатів, компанії також пропонують інші форми винагороди, такі як додаткові відпустки, подорожі та корпоративні заходи. Це сприяє підвищенню мотивації та залученню працівників до досягнення високих стандартів. У європейському досвіді також значна увага приділяється розвитку кар'єрних можливостей працівників. Компанії забезпечують доступ до навчання та професійного розвитку, що допомагає працівникам розвивати свої навички та кар'єрні можливості всередині організації. Це сприяє збереженню талановитих кадрів та забезпечує компанії конкурентну перевагу на ринку праці.

Крім того, корпоративна культура та цінності відіграють важливу роль в управлінні персоналом в Європі. Багато компаній акцентують на етиці, рівності

та соціальної відповідальності, що сприяє створенню здорового та згуртованого колективу працівників.

Усі ці аспекти європейського досвіду в менеджменті та адмініструванні процесу мотивації персоналу демонструють важливість розвитку відкритого, стимулюючого та соціально відповідального робочого середовища. Ці підходи допомагають підприємствам втілювати стратегії, спрямовані на залучення, утримання та мотивацію найкращих працівників, що є ключовим для їх успіху та стабільного розвитку.

Основні характеристики менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на європейських підприємствах наведені в табл.3.1.

Таблиця 3.1 - Основні характеристики менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на європейських підприємствах

Характеристика	Опис
Спільні рішення та участь персоналу	В багатьох країнах Європи важлива увага приділяється залученню працівників до процесу прийняття рішень. Це може включати проведення обговорень, голосування або навіть участь працівників у робочих групах з розробки стратегій
Гнучкість та баланс роботи і життя	Багато країн Європи визнають важливість забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Це може включати гнучкий графік роботи, дистанційну роботу або додаткові відпустки для працівників
Системи нагородження та стимулювання	У багатьох європейських країнах існують розвинені системи нагородження, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Це може бути виплата бонусів, акційна програма або інші види компенсації
Розвиток кар'єри та освіти	Багато підприємств у Європікладають у розвиток свого персоналу через надання можливостей для навчання, тренінгів та розвитку професійних навичок. Це допомагає працівникам розвивати свої кар'єрні можливості та залишатися мотивованими
Корпоративна культура та цінності	Багато європейських компаній акцентують на корпоративних цінностях та культурі, яка визначається спільними переконаннями та підходами до роботи. Це може створювати відчуття спільності та приналежності серед персоналу

Джерело: складено автором на основі [40]

Ці підходи до менеджменту та мотивації персоналу в Європі вже успішно використовуються на багатьох підприємствах і можуть бути корисними для впровадження на інших ринках. Важливо адаптувати їх до конкретних умов та потреб своєї компанії, а також враховувати культурні та

інституційні особливості свого регіону

Менеджмент та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах США відображають великий досвід інноваційних підходів, спрямованих на підтримку високої продуктивності та задоволеності працівників. Американські компанії відомі своєю стратегічною спроможністю та гнучкістю, що відображається в їхньому підході до управління персоналом.

Однією з ключових характеристик менеджменту на підприємствах США є акцент на індивідуальному підході до мотивації персоналу. Компанії надають працівникам можливість створення особистих кар'єрних планів та цілей, що відповідають їхнім інтересам та амбіціям. Цей підхід сприяє особистому зростанню та розвитку працівників, що в свою чергу сприяє загальній продуктивності.

Ще однією важливою характеристикою є велика роль систем винагороди та стимулювання на підприємствах США. Крім фінансових премій та бонусів за досягнення, компанії можуть використовувати інші форми стимулювання, такі як подорожі, спортивні події, корпоративні заходи тощо. Це допомагає стимулювати працівників та підтримувати їхню мотивацію на високому рівні.

Також, американські підприємства відомі своєю культурою відкритості та інновацій. Вони сприяють створенню стимулюючого середовища, де працівники вільно обмінюються ідеями, пропонують нові підходи та розвивають інноваційні проекти. Це стимулює творчість та сприяє постійному розвитку компаній.

Баланс між роботою та особистим життям також відіграє важливу роль у менеджменті на підприємствах США. Багато компаній пропонують гнучкі графіки роботи, дистанційну роботу та інші програми, що дозволяють працівникам зберігати баланс між професійними та особистими зобов'язаннями.

Основні характеристики менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на американських підприємствах наведені в табл.3.2.

Загалом, досвід менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах США відображає стратегічність, гнучкість та інноваційність, що допомагають компаніям забезпечувати успіх у конкурентному бізнес-середовищі.

Таблиця 3.2 - Основні характеристики менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на американських підприємствах

Характеристика	Опис
Ринкова орієнтованість	Бізнес в США часто дуже конкурентоспроможний, тому багато американських підприємств акцентують на ринково-орієнтованих стратегіях мотивації персоналу, спрямованих на досягнення корпоративних цілей та задоволення потреб клієнтів
Індивідуальний підхід до мотивації	Американські компанії часто стимулюють працівників за допомогою індивідуальних підходів, таких як програми стимулювання за досягнення конкретних цілей, особисті кар'єрні плани та розвиток
Висока роль винагороди	Системи винагороди, такі як бонуси, акції та інші форми компенсації, відіграють важливу роль в мотивації працівників на американських підприємствах. Вони можуть бути залежні від результатів роботи, успішності компанії або індивідуальних досягнень
Культура відкритості та інновацій	Багато американських компаній створюють стимулююче середовище для працівників, де сприяють відкритому обміну ідей, розвитку нових проектів та інновацій
Забезпечення балансу роботи і особистого життя	Сприяння балансу між роботою та особистим життям працівників є важливою характеристикою американського менеджменту. Це може включати гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи та інші програми підтримки працівників
Нагляд за результатами та ефективністю	Американські підприємства часто зосереджують увагу на результативності та ефективності роботи працівників, надаючи пріоритет досягненню конкретних цілей та вимогам

Джерело: складено автором на основі [32]

Менеджмент та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах Японії характеризується унікальними підходами, що відображають довгу історію та культурні особливості країни. Японські компанії відомі своєю високою орієнтацією на командну роботу, постійним підвищенням якості та прагненням до досягнення високих стандартів ефективності.

Однією з ключових характеристик менеджменту на підприємствах Японії є принцип «Kaizen» (постійне вдосконалення). Цей підхід передбачає постійне покращення процесів та методів роботи, що допомагає забезпечити

високу продуктивність та якість продукції. Процес Kaizen заохочується на всіх рівнях підприємства та включає у себе участь працівників у пошуку та впровадженні ідей щодо покращення.

Ще однією важливою характеристикою є система «lifetime employment» (пожиттєве працевлаштування), яка є типовою для багатьох японських компаній. Ця система передбачає стабільне зайнятість працівників протягом усього їхнього професійного життя на підприємстві. Вона сприяє високому рівню лояльності та зобов'язаності працівників, що в свою чергу стимулює їхню мотивацію та продуктивність.

Крім того, японські компанії відомі за своєю великою увагою до розвитку та навчання працівників. Вони інвестують у навчальні програми, тренінги та професійний розвиток, що дозволяє працівникам здобувати нові навички та розвиватися в професійному плані. Це не лише забезпечує компетентність персоналу, а й стимулює їхню мотивацію та відданість компанії.

Також важливою складовою японського менеджменту є висока роль корпоративної культури та цінностей. Компанії активно пропагують співпрацю, взаємопідтримку та відчуття спільної мети серед працівників. Це допомагає створити згуртований колектив, що працює на спільний успіх.

Основні характеристики менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на японських підприємствах наведені в табл.3.3.

У підсумку, менеджмент та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємствах Японії відображають унікальні особливості культури та традицій країни, що сприяють створенню високої продуктивності, якості та відданості працівників.

Отже, дослідження світового досвіду менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу є невід'ємною складовою успішної стратегії будь-якої компанії у сучасному бізнес-середовищі. Це допомагає не лише вивчити найкращі практики та тренди у цій галузі, а й знаходити нові інноваційні підходи, які сприятимуть підвищенню продуктивності та

конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.3 - Основні характеристики менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на японських підприємствах

Характеристика	Опис
Культура колективізму	Японські підприємства відомі своєю великою увагою до командної роботи та співпраці. Культура колективізму сприяє створенню єдиної команди, яка працює на спільний успіх компанії
Принцип Kaizen (постійне вдосконалення)	Японські підприємства активно впроваджують принцип постійного вдосконалення. Це означає, що працівники постійно шукають способи покращення процесів, продуктів та послуг для досягнення оптимальних результатів
Система «Lifetime Employment»	Багато японських компаній практикують систему «Lifetime Employment», що передбачає стабільну роботу працівників на підприємстві протягом усього їхнього професійного життя. Це сприяє високому рівню лояльності та зобов'язаності працівників
Участь працівників у прийнятті рішень	Японські підприємства відділяють значну увагу участі працівників у процесі прийняття рішень. Процес «nemawashi» (попереднє обговорення) широко використовується для досягнення консенсусу серед працівників перед прийняттям важливих рішень
Стабільність та довгостроковість стратегій	Японські підприємства часто приділяють увагу довгостроковому плануванню та стабільності. Це дозволяє компаніям розвиватися послідовно та забезпечує стабільність для працівників
Корпоративна соціальна відповідальність (CSR)	Багато японських підприємств віддають пріоритет корпоративній соціальній відповідальності, спрямовуючи зусилля на захист довкілля, підтримку громадських ініціатив та розвиток спільнот

Джерело: складено автором на основі [15]

3.2. Пропозиції щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Згідно з проведеним аналізом у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, встановлено, що Філія «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» має досить ефективну систему управління та адміністрування процесу мотивації персоналу. Проте, виявлено деякі проблемні моменти, які потребують удосконалення та вирішення в майбутньому. Ці заходи допоможуть покращити господарську діяльність підприємства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

На рис. 3.1 наведено запропоновані заходи щодо вдосконалення

менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Таким чином, на основі виявлених проблем запропоновано заходи щодо вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика». Розглянемо їх більш детально.



Рис.3.1. Запропоновані заходи щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Джерело: складено автором

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, створення

ефективної системи соціальної мотивації для персоналу стає ключовим завданням для будь-якого підприємства. Забезпечення співробітників підтримкою та зацікавленістю керівництва у їхньому розвитку і благополуччі сприяє збільшенню відданості, підвищенню продуктивності та загальному задоволенню від роботи.

Для Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» можна запропонувати наступні кроки вдосконалення системи соціальної мотивації на підприємстві.

1. Створення сприятливого робочого середовища на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика», тобто, забезпечення умов, які підтримують комфорт та ефективну працездатність працівників:

- забезпечення комфортних умов праці, які включають в себе ергономічне обладнання, чистоту та порядок на робочому місці;
- створення атмосфери в колективі, де кожен працівник відчуває себе важливим і цінним, де панує взаємне повага, співпраця і відкритість.

2. Розвиток корпоративної культури Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»:

- визначення цінностей. Спільне визначення ключових цінностей, які визначають ідентичність та спрямованість колективу;
- комунікація цінностей. Активна комунікація цінностей та стандартів поведінки серед працівників на всіх рівнях організації;
- залучення співробітників. Залучення працівників до формулювання та розвитку корпоративної культури через збори, обговорення та зворотний зв'язок;
- створення сприятливого середовища. Створення умов, що сприяють розвитку корпоративної культури, таких як проведення тематичних заходів, тренінгів та розвиток внутрішніх комунікаційних каналів;
- підтримка та визнання. Підтримка працівників у дотриманні цінностей та відзначення досягнень, що відповідають корпоративній культурі, є критично важливими аспектами ефективного управління персоналом і забезпечення успіху організації. Це не тільки сприяє створенню позитивного

робочого середовища, але й допомагає досягати стратегічних цілей компанії;

- безперервний розвиток. Постійне оновлення та вдосконалення корпоративної культури відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

3. Розробка програм благополуччя та соціальних пільг на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»:

- розробка програми медичного страхування для працівників та їхніх сімей, а також надання доступу до різних медичних послуг та профілактичних заходів;

- встановлення соціальних пакетів, які включають в себе пільги на харчування, розваги, фітнес-центри тощо для сприяння здоровому способу життя працівників;

- організація психологічних консультацій та програм підтримки для працівників у разі стресових ситуацій або труднощів;

- забезпечення підтримки сімейних цінностей шляхом надання пільгових умов для догляду за дітьми, матеріальної допомоги в особливих випадках та інших заходів.

4. Стимулювання розвитку та навчання на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»:

- запровадження програм навчання та розвитку, які охоплюють різноманітні аспекти бізнесу та професійного розвитку, включаючи тренінги, курси та семінари;

- надання фінансової підтримки для працівників, які бажають отримати додаткову освіту або професійні кваліфікації, у вигляді стипендій, грантів або повернення коштів за навчання;

- розробка внутрішніх програм розвитку та планів кар'єрного зростання, які допомагають працівникам розвивати свої навички та досягати нових професійних висот;

- впровадження програм наставництва, де більш досвідчені працівники надають підтримку та поради менш досвідченим колегам, сприяючи

їхньому професійному зростанню;

- встановлення системи внутрішніх нагород за досягнення та успіхи в навчанні та розвитку, що стимулює працівників до активної участі в навчальних програмах;

- створення атмосфери, де постійне навчання та саморозвиток сприймаються як важливі складові успіху та розвитку як працівників, так і підприємства в цілому.

5. Визнання та підтримка досягнень на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»:

- організація церемоній або заходів, під час яких відзначаються та висловлюються слова вдячності та визнання працівників за їхні досягнення перед колективом;

- вручення нагород, сертифікатів або дипломів за вагомі досягнення та високі результати в роботі;

- встановлення системи бонусів або премій за досягнення певних цілей або високих показників продуктивності.

- особисті зустрічі з керівництвом для відзначення досягнень кожного працівника та обговорення його подальших цілей і перспектив.

Впровадження цих заходів має потенціал значно покращити робочий клімат на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» та сприяти підвищенню морального духу та ефективності працівників. Забезпечення визнання та підтримки досягнень, стимулювання розвитку та навчання, а також підтримка соціальних програм і культури відкритості сприятимуть збільшенню відданості та лояльності працівників до компанії. Це, в свою чергу, сприятиме здатності Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» зберігати та залучати висококваліфікований персонал. Висококваліфікований та мотивований персонал є надзвичайно важливим для успішності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Такі заходи сприяють створенню позитивного циклу, де задоволеність працівників підвищує продуктивність та якість роботи, що, в свою чергу, сприяє зростанню успіху компанії на ринку.

Вдосконалення матеріальної мотивації на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» пропонується шляхом впровадження системи грейдування. Система грейдування - це метод оцінки та класифікації посад в організації на різні рівні відповідно до їхньої складності, відповідальності, компетенцій та інших критеріїв. Вона допомагає стандартизувати ієрархію посад, робить процес управління персоналом більш об'єктивним та прозорим, сприяє справедливій розподілу заробітної плати та інших матеріальних винагород, а також визначає шляхи розвитку кар'єри працівників.

Впровадження системи грейдування є ключовим елементом у вдосконаленні матеріальної мотивації працівників на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика». Ця система дозволяє організації чітко класифікувати рівні та категорії працівників на основі їхніх компетенцій, навичок та внеску у результати підприємства. Ключові переваги впровадження системи грейдування на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» наступні:

- об'єктивне оцінювання. Система грейдування дозволить проводити об'єктивну оцінку працівників на основі конкретних критеріїв, що дозволить уникнути суб'єктивних суджень та забезпечити справедливий розподіл ресурсів та винагороди;
- стимулювання розвитку. Чітка система грейдування створить прозору траєкторію розвитку кар'єри для працівників, що може бути сильним мотиватором для їхнього особистого та професійного зростання;
- утримання талантів. Приваблива система грейдування може стати чинником, що утримує талановитих працівників у компанії, які бачать у ній можливості для кар'єрного росту та розвитку;
- привабливість для потенційних працівників. Якщо Філія «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» реалізує чітку систему грейдування, це може зробити її привабливішою для потенційних працівників, які шукають можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку.

Впровадження системи грейдування допоможе Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» покращити матеріальну мотивацію свого персоналу, а також забезпечить більшу ефективність управління персоналом та досягнення стратегічних цілей компанії.

Важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства є моральна мотивація його персоналу. Забезпечення високого рівня морального духу серед працівників сприяє підвищенню їхньої продуктивності, зменшенню плинності кадрів та створенню приємного та підтримуючого робочого середовища.

Для вдосконалення моральної мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» можна запропонувати наступні підходи:

1. Щоб покращити моральну мотивацію персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика», можна запропонувати організацію регулярних нарад і зустрічей для обговорення проблем, ідей та досягнень. Сучасні умови бізнесу вимагають ефективних механізмів спілкування в колективі. Регулярні наради та зустрічі стають ключовими інструментами не тільки для вирішення нагальних питань, а й для розвитку та вдосконалення робочих процесів.

2. Важливим кроком у покращенні моральної мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» є відкрита та прозора комунікація з керівництвом щодо цілей, стратегій та перспектив розвитку підприємства. Забезпечення прозорості у спілкуванні з керівництвом сприяє розумінню цілей та стратегій підприємства всіма його співробітниками. Якщо працівники чітко розуміють, куди спрямована діяльність компанії і які результати очікуються, вони зможуть краще спрямувати свої зусилля та ресурси на досягнення цих цілей.

3. Запропонувати працівникам можливість брати участь у процесі прийняття рішень та впровадженні нововведень - це сприяє активному залученню персоналу до управління та використанню внутрішніх ресурсів підприємства для досягнення спільних цілей. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та конкурентоспроможності компанії.

4. Проведення щорічних церемоній нагородження та вручення відзнак за внесок у розвиток компанії - це важлива практика, яка надає можливість відзначити досягнення та внесок найкращих працівників. Ці заходи створюють позитивне робоче середовище, підвищують мотивацію та стимулюють персонал до подальших успіхів.

Забезпечення гнучкого графіку роботи та можливості віддаленої роботи є важливими аспектами для підтримки балансу між роботою та особистим життям. Ці ініціативи дозволять підприємству привертати талановитих фахівців, підвищити їхню продуктивність та задоволеність від роботи, що, в свою чергу, сприятиме загальному успіху організації. Програма реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» наведена в табл.3.4.

Таблиця 3.4 - Програма заходів щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»

№ з/п	Заходи	Відповідальний	Термін реалізації	Витрати, тис.грн
1	Вдосконалення системи соціальної мотивації на підприємстві	Керівник відділу кадрів, спеціаліст відділу кадрів	4 кв. 2024 р.	115,5
2	Вдосконалення системи матеріальної мотивації на підприємстві		Протягом року	125,0
3	Вдосконалення системи моральної мотивації на підприємстві		4 кв. 2024 р.	95,4
	Всього			335,9

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи сприятимуть створенню сприятливого та морально мотивованого робочого середовища на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика». Це сприятиме підвищенню ефективності праці та задоволенню працівників від своєї діяльності. Покращення системи моральної мотивації на

підприємстві потребує комплексного підходу та постійного вдосконалення. Зрозуміння та врахування потреб та очікувань працівників є ключем до успішності цього процесу, що сприятиме підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна робота за вищезазначеними напрямками допоможе вирішити проблеми менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

3.3. Прогнозування результативності запропонованих заходів

У сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, ефективне управління персоналом та його мотивація є ключовими факторами успіху підприємства. Вдосконалення менеджменту та процесу мотивації персоналу не лише підвищує продуктивність праці, але й впливає на загальний клімат в компанії і її фінансові результати. Однак для того, щоб ці заходи приносили очікувані результати, необхідно проводити прогнозування їх результативності. Прогнозування допомагає визначити, чи виправдають запропоновані заходи інвестиції та зусилля. Це включає в себе прогнозування можливих фінансових вигод і соціальних переваг.

Проаналізувавши систему менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика», встановлено, що на даний час вона має деякі недоліки. Для їх подолання було запропоновано впровадження на підприємстві ряд заходів.

Для прийняття рішення про доцільність удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» необхідно провести оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.

Економічна ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» може бути досить значною і може

виявитися в декількох аспектах:

1) підвищення продуктивності праці. Завдяки поліпшенню мотиваційних систем, співробітники можуть ставати більш залученими до своїх обов'язків і проявляти вищий рівень продуктивності. Це може призвести до збільшення обсягів виробництва та зниження витрат на одиницю продукції.

2) зменшення плинності кадрів. Ефективна мотивація і управлінські рішення можуть сприяти покращенню умов праці, що, в свою чергу, знижує рівень плинності кадрів. Зменшення витрат на набір та навчання нових працівників може значно знизити загальні витрати на управління персоналом.

3) покращення якості продукції. Мотивовані співробітники більше зацікавлені в досягненні високих результатів, що може вплинути на покращення якості продукції. Висока якість продукції може позитивно позначитися на репутації компанії і збільшенні обсягів продажів.

4) оптимізація витрат. Впровадження ефективних управлінських і мотиваційних стратегій може дозволити краще управляти ресурсами, знижуючи непотрібні витрати. Це може включати скорочення витрат на мотиваційні програми, які не приносять результатів, та фокусування на тих, які є найбільш ефективними.

5) зростання фінансових показників. Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів і покращення якості продукції можуть безпосередньо вплинути на фінансові результати компанії. Це може включати збільшення доходів, зниження витрат і підвищення загальної рентабельності.

6) підвищення корпоративної культури. Запровадження нових методів мотивації та менеджменту може поліпшити загальну атмосферу в колективі, що сприятиме формуванню позитивної корпоративної культури. Це може мати довгостроковий позитивний вплив на загальну ефективність роботи компанії.

7) покращення внутрішньої комунікації. Налагодження ефективних каналів комунікації та зворотного зв'язку між управлінцями і працівниками може сприяти швидшому вирішенню проблем і збільшенню ефективності управлінських рішень.

8) покращення інноваційної активності. Мотивовані працівники можуть бути більш відкритими до інновацій і нових ідей, що може призвести до впровадження нових технологій або процесів. Це може покращити ефективність виробництва та зменшити витрати.

9) збільшення клієнтської лояльності. Високий рівень задоволеності працівників часто передається на клієнтів через поліпшення обслуговування або якості продукції. Це може сприяти зростанню клієнтської бази та підвищенню лояльності, що, в свою чергу, покращує фінансові результати.

10) поліпшення адаптивності до змін. Ефективне управління і мотивація допомагають організації бути більш гнучкою і швидко реагувати на зміни ринку або зовнішнього середовища. Це може зменшити негативний вплив кризових ситуацій і забезпечити стійкість бізнесу.

11) покращення корпоративної репутації. Позитивні зміни в управлінні і мотивації персоналу можуть підвищити репутацію компанії як роботодавця. Це може сприяти залученню талановитих фахівців та партнерів, що позитивно вплине на розвиток бізнесу.

12) зменшення витрат на медичне обслуговування та страхування. Поліпшення умов праці та мотивації може знизити рівень стресу серед працівників і, як наслідок, зменшити витрати на медичне обслуговування та страхування. Здорові та щасливі працівники, як правило, рідше хворіють.

13) підвищення рівня корпоративної відповідальності. Вдосконалення менеджменту і мотиваційних програм може сприяти розвитку корпоративної відповідальності, зокрема в аспектах екологічності та соціальної відповідальності. Це може підвищити імідж компанії серед споживачів і партнерів.

14) розвиток навичок і компетенцій працівників. Впровадження програм навчання та розвитку в рамках мотиваційної стратегії може підвищити кваліфікацію працівників. Це, в свою чергу, може підвищити їх ефективність і результативність у роботі.

15) оптимізація робочих процесів. Завдяки поліпшенню управління

можна виявити і усунути неефективні процеси, що призведе до оптимізації робочих процесів і зменшення витрат. Це може забезпечити підвищення загальної ефективності організації.

В цілому, систематичне вдосконалення управлінських практик і мотиваційних стратегій може стати потужним інструментом для підвищення загальної економічної ефективності підприємства, зокрема, у досягненні більш високих фінансових результатів та забезпеченні сталого розвитку компанії.

Однією з головних цілей запропонованих заходів щодо вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» є зниження витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу підприємства, яка в 2023 році склала 17,6% і підвищення рівня задоволеності персоналу своєю працею.

Зниження витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу, та підвищення рівня задоволеності працівників є ключовими цілями вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика». Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить не лише знизити витрати, пов'язані з плинністю персоналу, а й створити сприятливе робоче середовище, що позитивно вплине на загальну ефективність та конкурентоспроможність Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Визначимо економічний ефект від зниження плинності кадрів підприємства. Ціль удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу - знизити плинність персоналу до 10%, тобто зниження повинно скласти 7,6%.

Визначення економічного ефекту від зниження плинності кадрів підприємства включає оцінку витрат, які підприємство може зменшити, а також вигод, які можуть виникнути в результаті цього зниження.

Для оцінки економічного ефекту спочатку наведемо витрати, пов'язані з високим рівнем плинності кадрів на підприємстві:

- середні витрати на підбір та рекрутинг одного працівника

складають 3650 грн.;

- середні витрати на навчання та адаптацію нового працівника складають 1500 грн;
- середні витрати на компенсацію за звільнення складають 500 грн;
- витрати на зниження продуктивності через нових працівників становлять 1000 грн на працівника.

Загальні витрати на одного звільненого працівника становлять 5750 грн. Враховуючи, що плинність кадрів у 2023 році склала 17,6%, можна розрахувати загальні витрати для компанії:

- кількість працівників - 543 ос.;
- кількість звільнень за рік - 94 ос.;
- загальні витрати на плинність кадрів: $94 \text{ ос} * 5750 \text{ грн} = 540500 \text{ грн}$

Припустимо, що після впровадження заходів плинність кадрів знижується до 10%, тобто на 7,6%, або на 54 працівника.

Розрахуємо нові витрати:

$$54 \text{ ос.} * 5750 \text{ грн} = 310500 \text{ грн.}$$

Зменшення витрат на плинність кадрів становитиме:

$540500 - 310500 = 230000 \text{ грн.}$ Таким чином, економічний ефект від зниження плинності кадрів з 17,6% до 10% складає 230 тис.грн на рік.

Окрім безпосередньої економії витрат, зниження плинності кадрів може також мати наступні вигоди:

- поліпшення корпоративного клімату і зменшення стресу серед працівників;
- зменшення витрат на відновлення операцій та забезпечення безперервності бізнес-процесів;
- збільшення продуктивності праці.

Впровадження ефективних технологій мотивації персоналу може сприяти підвищенню продуктивності праці на підприємстві. З цього приводу можна розглянути можливий економічний ефект, який виникне від підвищення ефективності праці працівників завдяки впровадженню запропонованих

заходів.

Продуктивність праці - це міра ефективності, з якою працівники використовують свої ресурси (час, знання, навички, енергія тощо) для виробництва товарів або послуг.

Економічний результат від збільшення продуктивності праці визначається за формулою 3.1 [16, с.16]:

$$E_p = P * D_p * (П_2 - П_1), \quad (3.1)$$

де E_p - економічний результат у розрахунку за рік;

P - кількість працівників, які підвищили продуктивність праці;

D_p - кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом року;

$П_2$ - продуктивність праці на день після впровадження заходів;

$П_1$ - продуктивність праці на день до впровадження заходів.

Розрахуємо економічний результат збільшення продуктивності праці на 7,6% у результаті проведення заходів щодо вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика». Для аналізу використовуються показники, наведені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Показники для розрахунку економічного результату збільшення продуктивності праці на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Показник	Значення на 2023 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	543
Кількість відпрацьованого часу, днів	226
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	1922,9
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника за 2023 рік, тис.грн.	8,5
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника у разі зростання на 7,6%, тис.грн.	9,16

Джерело: складено автором

Визначення приросту продуктивності праці на день:

$$П_2 - П_1 = 9,16 \text{ тис. грн.} - 8,5 \text{ тис. грн.} = 0,66 \text{ тис. грн.}$$

Річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці

працівників на 7,6% на підприємстві Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» складе:

$$E_p = 543 * 226 * 0,66 = 80993,88 \text{ тис.грн.}$$

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» можуть призвести до значних економічних вигод та покращення фінансових показників підприємства.

Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємстві може мати значний соціальний ефект на різних рівнях, як для працівників Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика», так і для загального суспільства.

Найбільш очевидні соціальні ефекти від вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» є:

1. Для працівників:

- підвищення задоволеності та мотивації. Впровадження програм мотивації та вдосконалення менеджменту може призвести до покращення умов праці, що підвищує задоволеність працівників. Системи визнання досягнень і премій можуть збільшити рівень мотивації та залучення працівників;
- зниження стресу і вигорання. Гнучкі графіки роботи та програми підтримки здоров'я можуть допомогти працівникам зберегти баланс між роботою та особистим життям, що зменшує стрес і вигорання. Наявність програм підтримки психічного здоров'я та консультацій може покращити загальний психологічний клімат в колективі;
- розвиток кар'єри та особистісний ріст. Програми навчання та розвитку можуть сприяти професійному зростанню працівників, відкриваючи нові кар'єрні можливості. Отримання нових навичок і знань може допомогти працівникам в досягненні їхніх професійних цілей;
- зменшення плинності кадрів. Зменшення плинності кадрів створює стабільнішу робочу атмосферу, що позитивно впливає на командну роботу і

моральний клімат.

2. Для суспільства:

- підвищення соціальної відповідальності. Соціально відповідальна компанія стає позитивним прикладом для інших організацій, сприяючи розвитку культури відповідальності у бізнесі. Підприємства з ефективними системами мотивації можуть активніше підтримувати соціальні та екологічні ініціативи;

- створення нових робочих місць. Підприємства, що стабільно функціонують і розвиваються, можуть створювати нові робочі місця, що сприяє зменшенню безробіття в регіоні;

- поліпшення якості життя. Підвищення продуктивності праці та заробітних плат може покращити фінансове становище працівників, що позитивно вплине на якість їхнього життя. Економічний розвиток підприємства може сприяти зменшенню соціальної нерівності через створення нових можливостей для розвитку та зайнятості;

- вплив на громаду. Підприємства, що реалізують ефективні програми мотивації, можуть активніше брати участь у місцевих проектах та ініціативах, що підтримують розвиток громади;

- підвищення загального рівня освіченості. Інвестиції в навчання і розвиток працівників можуть мати позитивний ефект на загальний рівень освіченості та компетентності в регіоні.

Отже, вдосконалення менеджменту та процесу мотивації на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» може суттєво покращити не тільки внутрішню атмосферу і ефективність підприємства, але і мати широкий соціальний вплив на працівників та суспільство в цілому. Це може включати підвищення якості життя працівників, зменшення соціальної нерівності, створення нових можливостей для розвитку та підтримку місцевих ініціатив.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці на підприємстві дозволило зробити наступні висновки:

– мотивація персоналу підприємства - це процес стимулювання працівників до досягнення цілей організації та виконання своїх обов'язків з максимальною ефективністю. Цей процес включає в себе розуміння потреб, бажань та очікувань працівників, а також застосування різноманітних методів індивідуального та колективного стимулювання. Мета мотивації праці полягає в стимулюванні працівників до досягнення високих результатів, ефективної та продуктивної діяльності на робочому місці. Менеджмент та адміністрування процесу мотивації до праці - це комплекс дій та стратегій, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів на робочому місці. Це включає в себе розробку та впровадження системи мотивації, яка забезпечує ефективну роботу персоналу та сприяє досягненню цілей підприємства;

– Філія Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» входить до складу ТОВ «Вінницька птахофабрика» та побудована з метою забезпечення зон вирощування птиці власними комбікормами. Персонал Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та робітники. У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році кількість працівників зменшилася на 64 особи. Проте в наступному році, 2023, відбулось збільшення чисельності на 41 особу. У 2023 році спостерігалось збільшення чисельності кожної категорії персоналу. Кількість керівників зросла на 4 особи, фахівців - на 4, службовців - на 6 та робітників - на 27. Згідно з проведеним аналізом фінансово-господарської діяльності Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» за період з 2021 по 2023 роки можна побачити негативні тенденції, зокрема зменшення чистого фінансового результату та показників рентабельності в 2023 році порівняно з попереднім роком;

– Філія «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» розробила та впроваджує низку заходів, спрямованих на підвищення морального та матеріального стимулювання працівників за їх високу продуктивність та присвячену працю. Основні проблеми у системі мотивації включають наступне: матеріальне стимулювання. Невдоволеність працівників рівнем компенсації за їхню працю через відчуття несправедливості в заохоченні; розвиток професійних навичок. Більшість працівників вважають, що можливості для професійного зростання на підприємстві обмежені або відсутні; кар'єрні можливості. Багато працівників не бачать можливостей для професійного росту, що призводить до сумнівів у справедливості оцінки їхньої роботи; організація робочого процесу. Проблеми з накладками, порушеннями термінів та нерівномірністю у роботі. Також використання можливостей планування роботи не є повністю ефективним; стандарти якості та продуктивності. Працівники відзначають низький рівень стандартів якості та продуктивності, як на рівні окремих відділів, так і в цілому на підприємстві;

– деякі фактори зовнішнього середовища можуть мати позитивний вплив на підприємство, такі як фінансування грантів та впровадження нових технологій, але існують і серйозні загрози, такі як політична нестабільність та економічна несприятлива ситуація. Важливо для підприємства враховувати ці фактори при формулюванні стратегії та прийнятті управлінських рішень;

– дослідження світового досвіду менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу є невід'ємною складовою успішної стратегії будь-якої компанії у сучасному бізнес-середовищі. Це допомагає не лише вивчити найкращі практики та тренди у цій галузі, а й знаходити нові інноваційні підходи, які сприятимуть підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії;

– запропоновано наступні заходи щодо вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філія «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»: вдосконалення системи соціальної мотивації на підприємстві; вдосконалення системи матеріальної мотивації на підприємстві;

вдосконалення системи моральної мотивації на підприємстві;

— однією з головних цілей запропонованих заходів щодо вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» є зниження витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу підприємства, яка в 2023 році склала 17,6% і підвищення рівня задоволеності персоналу своєю працею. Економічний результат за рахунок зниження плинності кадрів на 7,6% складе 230 тис.грн. Річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці працівників на 7,6% на підприємстві Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика» складе 80993,88 тис.грн. У цілому, вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації персоналу на підприємстві призведе до ряду позитивних соціальних наслідків, що сприятимуть як особистому, так і колективному благополуччю працівників Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США URL: www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.html (дата звернення 20.05.2024).
2. Ануфрієв В.П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації. *Регіональні перспективи*. 2018. № 3–4. С. 12–15.
3. Белошитський В. В. Теоретичні основи мотивації персоналу на підприємстві. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.32-33.
4. Белошитський В. Вдосконалення менеджменту та адміністрування процесу мотивації до праці в підприємствах. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. С.571-572.
5. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 177–187.
6. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03) (дата звернення 20.05.2024).
7. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111> (дата звернення 20.04.2024).
8. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, № 10, 2021. С. 22-28.

9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
10. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення 20.05.2024).
11. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)*. Випуск №2 (57) . Ірпінь, 2018. С.14 275 с.
12. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
13. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
14. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2020, (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення 22.05.2024).
15. Жулавський А. Ю., Лобанова А. М. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організацій. *Сучасний менеджмент і економічний розвиток* : архів Міжнародної інтернет конференції. 01.09.2020 – 31.08.2021 рр. (Суми, Сумський державний університет), 2021. URL : <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d197.pdf> (дата звернення 20.06.2024).
16. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.
17. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові*

праці НДФІ. 2017. № 5. С. 34–38.

18. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

19. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С.29–33.

20. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2022. 397 с.

22. Костишина Т.А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава : ПУСКУ, 2015. 241 с.

23. Кочеров М. Зміна розміру оплати праці в умовах воєнного стану. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/zmina-rozmiru-oplati-praci-v-umovah-voennogo-stanu.html> (дата звернення 20.05.2024).

24. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103> (дата звернення 20.05.2024).

25. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.

26. Крохмаль В.В., Пархоменко-Куцевіл О.І. Державне управління сферою оплати праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №7-8. С. 57-63.

27. Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148–159.

28. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334–341.
29. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку», м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. Маріуполь, 2020. С. 72–74.
30. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94–98.
31. Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. – 2016. № 1. С. 149–155.
32. Нікуліца Д. Р. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Спільнота*. 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/> (дата звернення 12.05.2024).
33. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.
34. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: <http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590> (дата звернення 18.05.2024).
35. Подолянчук О. А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10290> (дата звернення 15.05.2024).
36. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України* 2017. Вип. 21. С. 209.
37. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.

38. Салова Н. Права працівників під час воєнного стану. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/12044_prava-pratsvnikov-pd-chas-vonnogo-stanu (дата звернення 20.04.2024).
39. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
40. Соболенко В., Сокольська І. Імплементція європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 99-101.
41. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». *Економічні науки*. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. с. 498-502
42. Тимченко, І. П., Левіна, А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. (169), 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16> (дата звернення 20.03.2024).
43. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.
44. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ. Академвидав. 2016. 488 с.
45. Чернетенко О. А. Атестація робочих місць за умовами праці. *Довідник кадровика*. 2018. № 4. С.51-57.
46. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
47. Чернишова Л.І., Лук'янчук О.М. Управління персоналом. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
48. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (6). 2022. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

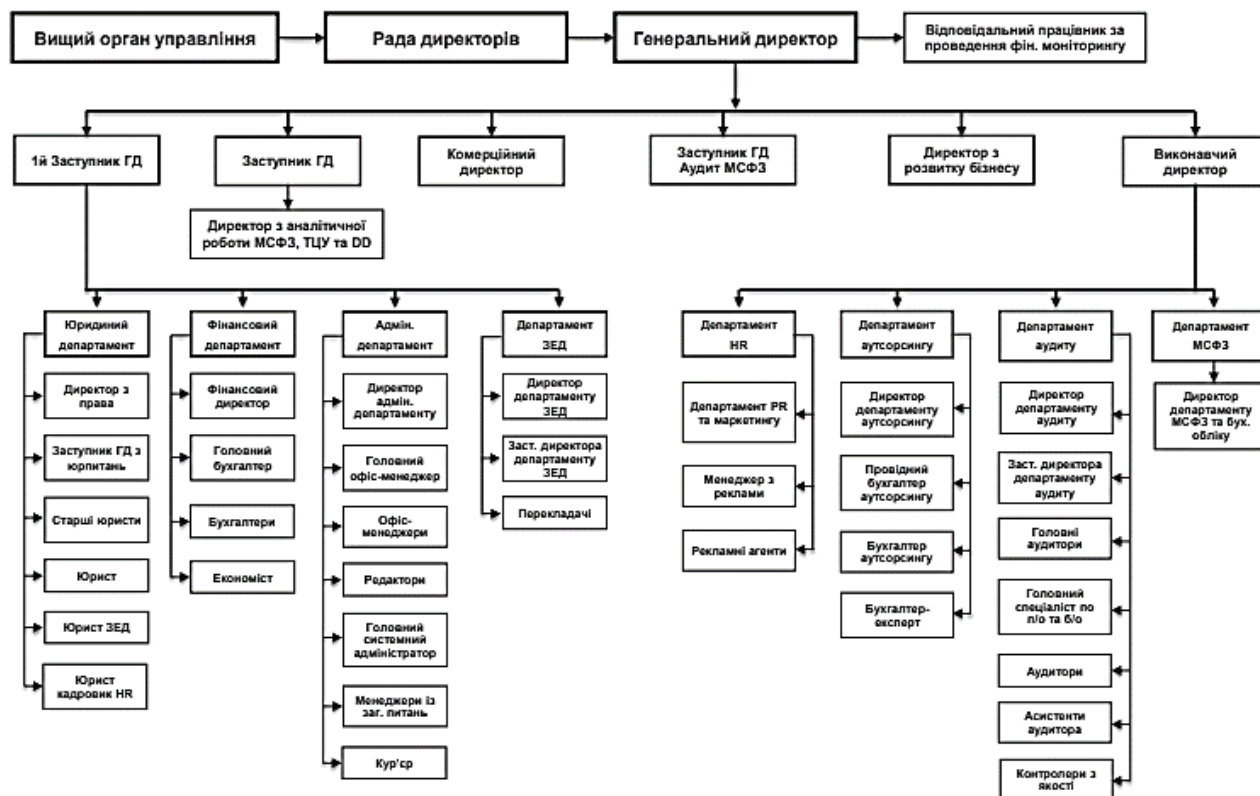
49. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146-149.
50. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.
51. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
52. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. 2017. № 6. С.35-40.
53. Ягодзінський, С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*, (36), 2023. С.44-50.
54. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257-262.
55. Get To Know The Social Media Trends. 2020. URL: <https://web.archive.org/web/20200804195927/https://www.getmailbird.com/get-know-social-media-trends/> (дата звернення 20.05.2024).
56. Ponomarova, M., Krivosheya, E., Artemenko, A (2020). Motivative stimulation as a component of management in entrepreneurship. Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect. «Baltija Publishing», (2), 221-240. <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9> (дата звернення 25.05.2024).
57. Rosak-Szyrocka J. Human resources management in Kaizen aspect. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2017. № 1. P. 80-92.
58. Ulianchenko O. V., Sheludko R. M., Ponomarova M. S., Sheludko V.

Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises // Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2019/ DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i31.190893> (дата звернення 12.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»



Додаток Б

Фінансова звітність підприємства за 2021-2023 рр.

Підприємство	Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»	за ЄДРПОУ	38023113
Територія	Вінницька	за КОАТУУ	0510600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	610
Орган державного управління		за СПОДУ	немає
Вид економічної діяльності	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.	за КВЕД	10.91
Одиниця виміру:	тис.грн.		
Адреса:	24320, Вінницька область, м. Ладизин, вул.. Сагаєва Івана, буд. 1.		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Актив			
Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	331.00	331.00
накопичена амортизація	1002	331.00	331.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	73.00	3 667.00
Основні засоби	1010	101 053.00	130 614.00
первісна вартість	1011	354 660.00	408 761.00
знос	1012	253 607.00	278 147.00
Усього за розділом I	1095	101 126.00	134 281.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	252 627.00	52 718.00
Виробничі запаси	1101	2 069.00	5 892.00
Готова продукція	1103	237 112.00	46 600.00
Товари	1104	13 446.00	226.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	106 166.00	604 122.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	581.00	1 821.00
з бюджетом	1135	62 663.00	59 177.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 296.00	36 529.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 500.00	68 938.00
Витрати майбутніх періодів	1170	25.00	18.00
Усього за розділом II	1195	462 858.00	823 323.00
Баланс	1300	563 984.00	957 604.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.00	500.00
Капітал у дооцінках	1405	57 967.00	83 211.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-71 270.00	31 839.00
Усього за розділом I	1495	-12 803.00	115 550.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	159.00	9 066.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	184 755.00	247 679.00
товари, роботи, послуги	1615	385 780.00	575 122.00
розрахунками з бюджетом	1620	5 568.00	9 461.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 568.00	9 461.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
розрахунками зі страхування	1625	82.00	123.00
розрахунками з оплати праці	1630	392.00	586.00
за одержаними авансами	1635	49.00	17.00
Інші поточні зобов'язання	1690	2.00	
Усього за розділом III	1695	576 787.00	842 054.00
Баланс	1900	563 984.00	957 604.00

Керівник
Головний бухгалтер

Підприємство	Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»	за ЄДРПОУ	38023113
Територія	Вінницька	за КОАТУУ	0510600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	610
Орган державного управління		за СПОДУ	немає
Вид економічної діяльності	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.	за КВЕД	10.91
Одиниця виміру:	тис.грн.		
Адреса:	24320, Вінницька область, м. Ладизин, вул. Сагаєва Івана, буд. 1.		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 044 143.00	1 033 329.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	872 256.00	686 207.00
Валовий: прибуток	2090	171 887.00	347 122.00
Інші операційні доходи	2120	11 326.00	27 680.00
Адміністративні витрати	2130	27 175.00	9 851.00
Витрати на збут	2150	32 309.00	38 433.00
Інші операційні витрати	2180	47 830.00	26 890.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	75 899.00	299 628.00
Інші фінансові доходи	2220	35 061.00	28 048.00
Фінансові витрати	2250	8 914.00	32 397.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	102 046.00	295 279.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14 591.00	5 569.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	87 455.00	289 710.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	40 898.00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	40 898.00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	40 898.00	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	128 353.00	289 710.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	28 075.00	35 220.00
Витрати на оплату праці	2505	28 755.00	10 569.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 524.00	2 243.00
Амортизація	2515	12 767.00	12 358.00
Інші операційні витрати	2520	210 240.00	73 129.00
Разом	2550	283 361.00	133 519.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Керівник
Головний бухгалтер

Підприємство	Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»	за ЄДРПОУ	38023113
Територія	Вінницька	за КОАТУУ	0510600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	610
Орган державного управління		за СПОДУ	немає
Вид економічної діяльності	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.	за КВЕД	10.91
Одиниця виміру:	тис.грн.		
Адреса:	24320, Вінницька область, м. Ладизин, вул.. Сагаєва Івана, буд. 1.		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Актив			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3.00	0.00
первісна вартість	1001	331.00	331.00
накопичена амортизація	1002	328.00	331.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	77.00	73.00
Основні засоби	1010	111 698.00	101 053.00
первісна вартість	1011	353 297.00	354 660.00
знос	1012	241 599.00	253 607.00
Усього за розділом I	1095	111 778.00	101 126.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	271 366.00	252 627.00
Виробничі запаси	1101	1 709.00	2 069.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	237 112.00
Товари	1104	269 657.00	13 446.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63 547.00	106 166.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	675.00	581.00
з бюджетом	1135	45 759.00	62 663.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	69 243.00	28 296.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 491.00	12 500.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	31.00	25.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	455 112.00	462 858.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	566 890.00	563 984.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.00	500.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	65 119.00	57 967.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-368 132.00	-71 270.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-302 513.00	-12 803.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 072.00	159.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	808 116.00	184 755.00
товари, роботи, послуги	1615	42 564.00	385 780.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	5 568.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	5 568.00
розрахунками зі страхування	1625	77.00	82.00
розрахунками з оплати праці	1630	376.00	392.00
за одержаними авансами	1635	8 167.00	49.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	9 031.00	2.00
Усього за розділом III	1695	869 403.00	576 787.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	566 890.00	563 984.00

Керівник
Головний бухгалтер

Підприємство	Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»	за ЄДРПОУ	38023113
Територія	Вінницька	за КОАТУУ	0510600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	610
Орган державного управління		за СПОДУ	немає
Вид економічної діяльності	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.	за КВЕД	10.91
Одиниця виміру:	тис.грн.		
Адреса:	24320, Вінницька область, м. Ладизин, вул. Сагаєва Івана, буд. 1.		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 033 329.00	320 280.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	686 207.00	218 490.00
Валовий: прибуток	2090	347 122.00	101 790.00
Інші операційні доходи	2120	27 680.00	44 016.00
Адміністративні витрати	2130	9 851.00	17 565.00
Витрати на збут	2150	38 433.00	31 147.00
Інші операційні витрати	2180	26 890.00	42 728.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	299 628.00	54 366.00
Інші фінансові доходи	2220	28 048.00	24.00
Фінансові витрати	2250	32 397.00	114 420.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	295 279.00	0.00
збиток	2295	0.00	60 030.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 569.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	289 710.00	0.00
збиток	2355	0.00	60 030.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	22 304.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	22 304.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	22 304.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	289 710.00	-37 726.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
-------------	-----------	-------------------	---

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	35 220.00	8 748.00
Витрати на оплату праці	2505	10 569.00	18 209.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 243.00	2 494.00
Амортизація	2515	12 358.00	15 152.00
Інші операційні витрати	2520	73 129.00	80 861.00
Разом	2550	133 519.00	125 464.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Керівник
Головний бухгалтер

Підприємство	Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»	за ЄДРПОУ	38023113
Територія	Вінницька	за КОАТУУ	0510600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	610
Орган державного управління		за СПОДУ	немає
Вид економічної діяльності	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.	за КВЕД	10.91
Одиниця виміру:	тис.грн.		
Адреса:	24320, Вінницька область, м. Ладижин, вул.. Сагаєва Івана, буд. 1.		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Актив			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	23.00	3.00
первісна вартість	1001	331.00	331.00
накопичена амортизація	1002	308.00	328.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	76.00	77.00
Основні засоби	1010	101 442.00	111 698.00
первісна вартість	1011	304 413.00	353 297.00
знос	1012	202 971.00	241 599.00
Усього за розділом I	1095	101 541.00	111 778.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	29 857.00	271 366.00
Виробничі запаси	1101	1 734.00	1 709.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	28 122.00	269 657.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 105.00	63 547.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	808.00	675.00
з бюджетом	1135	13 429.00	45 759.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	1.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 656.00	69 243.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	627.00	4 491.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	0.00
Витрати майбутніх періодів	1170	20.00	31.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	85 502.00	455 112.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	187 043.00	566 890.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Пасив			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.00	500.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	63 513.00	65 119.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-328 800.00	-368 132.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-264 787.00	-302 513.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	89 563.00	1 072.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	293 733.00	808 116.00
товари, роботи, послуги	1615	3 543.00	42 564.00
розрахунками з бюджетом	1620	73.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	56.00	77.00
розрахунками з оплати праці	1630	261.00	376.00
за одержаними авансами	1635	55 232.00	8 167.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	9 369.00	9 031.00
Усього за розділом III	1695	451 830.00	869 403.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	187 043.00	566 890.00

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство	Філія «Внутрішньогосподарський комплекс по виробництву кормів» ТОВ «Вінницька птахофабрика»	за ЄДРПОУ	38023113
Територія	Вінницька	за КОАТУУ	0510600000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	610
Орган державного управління		за СПОДУ	немає
Вид економічної діяльності	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах.	за КВЕД	10.91
Одиниця виміру:	тис.грн.		
Адреса:	24320, Вінницька область, м. Ладизин, вул.. Сагаєва Івана, буд. 1.		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	320 280.00	457 968.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	218 490.00	348 245.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	101 790.00	109 723.00
збиток	2095	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	44 016.00	7 720.00
Адміністративні витрати	2130	17 565.00	12 429.00
Витрати на збут	2150	31 147.00	56 589.00
Інші операційні витрати	2180	42 728.00	10 003.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	54 366.00	38 422.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	24.00	59 966.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	114 420.00	40 935.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0.00	57 453.00
збиток	2295	60 030.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0.00	57 453.00
збиток	2355	60 030.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	22 304.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	22 304.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	22 304.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-37 726.00	57 453.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	8 748.00	8 783.00
Витрати на оплату праці	2505	18 209.00	13 006.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 494.00	2 200.00
Амортизація	2515	15 152.00	15 763.00
Інші операційні витрати	2520	80 861.00	73 161.00
Разом	2550	125 464.00	112 913.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток В

**Анкета вивчення задоволеності персоналом системою мотивації для
Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика»**

Шановні співробітники Філії «ВКВК» ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Просимо відповісти на запитання.

1. Які мотиваційні заходи використовуються у Вашій компанії?
2. Чи задоволені Ви системою мотивації, що діє на вашому підприємстві?
 - Так, задоволений
 - Скоріше так, чим ні
 - Скоріше ні, чим так
 - Ні, не задоволений
 - Важко відповісти
3. Оцініть за 10-ною шкалою систему мотивації, що діє на вашому підприємстві?
4. Мотиви в якій сфері найбільшою мірою спонукають Вас до роботи?
 - Матеріальні
 - Безпека
 - Кар'єра
 - Соціальні
 - Самозатвердження
 - Самовираження
 - Інше
5. Які з матеріальних стимулів підвищили б Вашу зацікавленість у трудовій діяльності?
 - Потреба постійно отримувати з/п
 - Винагорода за вислугу років, за підсумком роботи за рік
 - Інші винагороди та премії
 - Індиксація заробітної плати
 - Інше
6. Які із стимулів безпеки є для Вас найбільш важливими?
 - Гарантії пенсійного забезпечення
 - Гарантії зайнятості
 - Навчання при підтримці підприємства
 - Оплата тимчасової непрацездатності
 - Безкоштовне медичне обслуговування
 - Дотації на харчування, відпочинок в санаторіях
 - Довготривала оплата відпустки
 - Інше
7. Які із соціальних мотивів для Вас найбільш актуальні?
 - Багаторічна звичка працювати в даному колективі
 - Можливість вільно і дружньо спілкуватися з колегами
 - Відчуття своєї необхідності людям
 - Інше
8. Які із перелічених потреб вищого порядку найбільш актуальні для Вас?

- Потреба у владі
- Потреба успіху
- Потреба в приналежності до чогось
- Інше

9. Чи вважаєте Ви, що ефективні технології стимулювання підвищують мотивацію до праці персоналу організації

- Так
- Скоріше так, чим ні
- Скоріше ні, чим так
- Ні
- Важко відповісти