

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економічної кібернетики**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«___» червня 2023 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Управління персоналом та економіка праці»
спеціальності 051 «Економіка»**

на тему: **«Мотиваційна система стимулювання персоналу організації»**

Виконав:

студент IV курсу, групи УП–91

Кравченко Антон Сергійович

Керівник:

доцент кафедри економічної кібернетики, к.е.н.,

Удовицька Євгенія Андріївна

Рецензент:

доцент кафедри менеджменту підприємств, к.б.н., доцент,

Ситник Наталія Іванівна

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент

Київ – 2023

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 Економіка

Освітня програма – Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«06» лютого 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

Кравченку Антону Сергійовичу

1. Тема роботи: «Мотиваційна система стимулювання персоналу організації»

керівник роботи Удовицька Євгенія Андріївна, к.е.н.

затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077– с.

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література; законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства; статут ПрАТ «Оболонь»; інформація про господарську діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2019-2022рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); соціальні звіти, звіти про управління ПрАТ «Оболонь» за 2019-2022 рр.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розкрити теоретичну сутність мотиваційної системи;
- окреслити методичні підходи до діагностики мотиваційної системи стимулювання персоналу організації;
- охарактеризувати мотиваційні системи та методи стимулювання персоналу провідних організацій світу;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити аудит персоналу та провести діагностику трудових показників ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати існуючу мотиваційну систему стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь»;

в) рекомендаційна частина:

- охарактеризувати напрямки удосконалення мотиваційної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь» та надати рекомендації щодо її модернізації;
- розробити проект стимулювання ключових працівників.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. функції та складові мотиваційної системи;
2. продуктовий портфель ПрАТ «Оболонь»;
3. організаційна структура ПрАТ «Оболонь»;
4. ринкова потужність ПрАТ «Оболонь»;
5. абсолютний приріст виручки ПрАТ «Оболонь»;
6. поточна ліквідність активів ПрАТ «Оболонь»;
7. рентабельність активів ПрАТ «Оболонь»;
8. класифікація персоналу ПрАТ «Оболонь» за категорією, віком та статтю;
9. рекомендації модернізації мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь»;
10. впровадження системи бонусних винагород.

6. Дата видачі завдання: 06 лютого 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації теоретичного, методичного та практичного змісту, вивчення та аналіз літературних джерел щодо мотиваційної системи стимулювання персоналу організації.	06.02.2023 – 26.02.2023	
2.	Розгляд теоретико-методичних засад дослідження мотиваційної системи стимулювання персоналу організації.	27.02.2023 – 19.03.2023	
3.	Вибір підприємства для дослідження та визначення практичної проблеми в економічній сфері.	20.03.2023 – 02.04.2023	
4.	Загальна характеристики підприємства. Опис організаційної структури та організаційно-правової форми підприємства.	03.04.2023 – 16.04.2023	
5.	Загальний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Аудит персоналу та аналіз трудових показників підприємства.	17.04.2023 – 30.04.2023	
6.	Дослідження складових аспектів мотиваційної системи в організації. Діагностика існуючої мотиваційної системи та виявлення її недоліків.	01.05.2023 – 08.05.2023	
7.	Вибір, розроблення та обґрунтування шляхів модернізації мотиваційної системи стимулювання персоналу організації.	09.05.2023 – 21.05.2023	
8.	Розробка проекту стимулювання ключових співробітників організації.	22.05.2023 – 28.05.2023	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	29.05.2023 – 04.06.2023	

Студент _____ Антон КРАВЧЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Євгенія УДОВИЦЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: **«Мотиваційна система стимулювання персоналу організації»** містить 88 сторінок, 24 таблиці, 17 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 30 найменування.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо положень мотиваційної системи стимулювання персоналу організації.

Об'єктом дипломної роботи є мотиваційні процеси та стимулювання персоналу.

Предметом дипломної роботи є сукупність теоретичних та практичних положень мотиваційної системи стимулювання персоналу організації.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних методів аналізу. У процесі дослідження теоретичних аспектів мотиваційних процесів та системи стимулювання персоналу були використані системний метод, метод аналізу та синтезу, методи узагальнення та аналогії. При діагностиці мотиваційних систем стимулювання персоналу організацій використовувались методи порівняння, метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, причинно-наслідкового аналізу. Для формування рекомендацій щодо напрямів удосконалення мотиваційної системи стимулювання персоналу було використано метод критичного аналізу, системний та проектний методи. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням дослідження мотиваційної системи стимулювання персоналу організації.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження було розроблено заходи модернізації мотиваційної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь». Розроблено проект стимулювання ключових співробітників на основі системи бонусних винагород.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані промисловими підприємствами, зокрема, ПрАТ «Оболонь», для модернізації мотиваційної системи стимулювання персоналу.

Ключові слова: мотиваційна система, стимулювання персоналу, ефективність, вдосконалення мотиваційної системи стимулювання персоналу.

ABSTRACT

Thesis of the first (bachelor's) level of higher education on «Motivational system of stimulating the organization's personnel» contains 84 pages, 24 tables, 17 figures, 3 applications. The list of references consists of 30 titles.

The purpose of the work is the consideration of theoretical aspects and the development of practical recommendations regarding the position of the motivational system for stimulating the organization's personnel.

The object of the work is motivational processes and personnel stimulation.

The subject of the work is a set of theoretical and practical provisions of the motivational system for stimulating the organization's personnel.

Research methods. A set of general and specific methods of analysis was used in the process of the diploma work of the first (bachelor) level of higher education. The systematic method, the method of analysis and synthesis, methods of generalization and analogy were used in the process of researching the theoretical aspects of motivational processes and the personnel incentive system. The diagnosing of the motivational systems of stimulating the personnel of organizations carried out with the help of the methods of comparison, the method of logical generalizations, the abstract-logical method, and the cause-and-effect analysis. The method of critical analysis, system and project methods were used to form recommendations for improvement of the motivational system of staff stimulation. The theoretical basis of the research is the work of leading foreign and domestic scientists devoted to the research of the motivational system of stimulating the organization's personnel.

Work results. Based on the results of the analysis and research, measures were developed to modernize the motivational system for stimulating the staff of PJSC "Obolon". A project has been developed to stimulate key employees based on a system of bonus rewards.

Recommendations on the use of work results. Based on the results of the analysis and research, measures were developed to modernize the motivational system for stimulating the staff of PJSC "Obolon". A project has been developed to stimulate key employees based on a system of bonus rewards.

Key words: motivational system, personnel incentive system, motivation, stimulation, efficiency, improvement of the personnel motivational system

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1 Сутнісна характеристика мотиваційної системи	11
1.2 Методичні підходи до діагностики мотиваційної системи стимулювання персоналу організації	19
1.3 Мотиваційні системи та методи стимулювання персоналу провідних організацій світу	22
Висновки до розділу 1.....	28
2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	30
2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»	30
2.2 Аудит персоналу та діагностика трудових показників ПрАТ «Оболонь»	44
2.3 Аналіз існуючої мотиваційної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь».....	55
Висновки до розділу 2.....	69
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	70
3.1 Рекомендаційні заходи модернізації мотиваційної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь».....	70
3.2 Розробка проекту стимулювання ключових працівників.....	78
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасному світі мотиваційна система стимулювання персоналу відіграє ключову роль у досягненні успіху організації, сприянні задоволенню працівників і підвищенні загальної продуктивності. Оскільки динаміка глобальної робочої сили продовжує розвиватися, організації визнають важливість створення ефективних мотиваційних систем для залучення та утримання талановитих людей.

Добре розроблена мотиваційна система стимулювання персоналу діє як каталізатор залучення працівників, створюючи середовище, в якому люди віддані своїй роботі та інвестують у досягнення цілей організації. Мотивовані співробітники, як правило, демонструють вищий рівень продуктивності, креативності та інновацій, сприяючи покращенню діяльності організації та конкурентній перевазі. Узгоджуючи особисті прагнення та цінності співробітників з місією організації, мотиваційна система створює відчуття мети та сприяє розвитку позитивної робочої культури.

На висококонкурентному ринку праці організації, які віддають перевагу надійній мотиваційній системі стимулювання персоналу, отримують явну перевагу в залученні та утриманні найкращих талантів. Талановитих людей приваблюють організації, які пропонують не тільки конкурентоспроможну винагороду, але й мотивуюче робоче середовище. Добре структурована система мотивації може включати такі елементи, як можливості кар'єрного зростання, програми визнання та комплексні переваги для працівників. Ці фактори сприяють репутації організації як кращого роботодавця, збільшуючи її здатність залучати й утримувати високоефективних людей.

Задоволеність і благополуччя працівників є вирішальними для підтримки позитивного організаційного клімату та зниження плинності кадрів. Система мотивації персоналу, яка визнає різноманітні потреби та прагнення працівників, може значно вплинути на їхню задоволеність роботою. Забезпечуючи

справедливу та прозору систему винагороди та визнання, можливості для професійного зростання та сприятливе робоче середовище, система мотивації сприяє розвитку у працівників почуття цінності та самореалізації. Це, у свою чергу, сприяє їхньому загальному благополуччю та зменшує ймовірність професійного вигорання.

Ефективна система мотивації персоналу забезпечує узгодження індивідуальних і організаційних цілей, створюючи синергію, яка сприяє успіху. Чітко повідомляючи про цілі організації та надаючи працівникам стимули та винагороди, пов'язані з цими цілями, система мотивації сприяє спільному баченню та колективним зусиллям. Таке узгодження не тільки підвищує індивідуальну продуктивність, але й сприяє командній роботі, співпраці та згуртованості між різними відділами та рівнями всередині організації.

Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розробку й вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі українські вчені як: О. Амоша, І. Булеєв, І. Бриль, Я. Брюховецький, А. Колот, О. Чернушкіна та інші.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо положень мотиваційної системи стимулювання персоналу.

Відповідно до поставленої мети в роботі, маємо вирішити наступні **завдання**:

- розкрити теоретичну сутність мотиваційної системи;
- окреслити методичні підходи до діагностики мотиваційної системи стимулювання персоналу організації;
- охарактеризувати мотиваційні системи та методи стимулювання персоналу провідних організацій світу;
- провести аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити аудит персоналу та провести діагностику трудових показників ПрАТ «Оболонь»;

- проаналізувати існуючу мотиваційну систему стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь»;
- охарактеризувати напрями удосконалення мотиваційної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь» та надати рекомендації щодо її модернізації;
- розробити проект стимулювання ключових працівників.

Об'єктом дослідження є мотиваційні процеси та стимулювання персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень мотиваційної системи стимулювання персоналу організації.

База дослідження приватне акціонерне товариство «Оболонь».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальних та специфічних методів аналізу. У процесі дослідження теоретичних аспектів мотиваційних процесів та системи стимулювання персоналу були використані системний метод, метод аналізу та синтезу, методи узагальнення та аналогії. При діагностиці мотиваційних систем стимулювання персоналу організацій використовувались методи порівняння, метод логічних узагальнень, абстрактно-логічний метод, причинно-наслідкового аналізу. Для формування рекомендацій щодо напрямів удосконалення мотиваційної системи стимулювання персоналу було використано метод критичного аналізу, системний та проектний методи. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням дослідження мотиваційної системи стимулювання персоналу організації.

Результати роботи. За результатами проведеного аналізу та дослідження було розроблено заходи модернізації мотиваційної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь». Розроблено проект стимулювання ключових співробітників на основі системи бонусних винагород.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутнісна характеристика мотиваційної системи

В українській літературі поняття мотивації або мотиваційної системи часто досліджується в контексті людської поведінки та психологічних процесів.

Лаврук Н. А. надає таке визначення: «Мотивація праці характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, що регулює і спрямовує функціональну діяльність жінок на окремих етапах їхньої поведінки відповідно до професіональних знань, здібностей і можливостей досягнення кращих результатів господарської діяльності підприємств» [6].

Лещенко Л. О. окреслює її таким чином: «Мотивація – це одна з головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та має безліч можливостей» [7].

Урманов Ф. Ш. стверджує таке: «Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей» [8].

Тобто, мотивація, або система мотивації, відноситься до внутрішніх процесів, які активізують, спрямовують і підтримують поведінку людини для досягнення певних цілей або задоволення конкретних потреб. Система мотивації охоплює психологічні чинники та процеси, які спонукають людей діяти, виявляти наполегливість і робити вибір у пошуках бажаних результатів. Мотивація може виникати з різних джерел, включаючи внутрішні фактори, такі як особисті цінності, інтереси та прагнення, а також зовнішні фактори, такі як винагороди, визнання або соціальні очікування.

Наукове ж визначення поняття мотиваційної системи стимулювання персоналу в організації можна охарактеризувати як багатогранну структуру, яка включає різні психологічні, соціологічні та організаційні принципи для

підвищення мотивації співробітників, залученості та ефективності. Вона базується на наукових дослідженнях і теоріях для розробки стратегій і практик, які узгоджують індивідуальні та організаційні цілі, оптимізують задоволеність працівників і підвищують продуктивність.

Мотиваційна система об'єднує усталені теорії, такі як ієрархія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікування або теорія самовизначення тощо. Ці теорії дають наукове уявлення про розуміння основних факторів мотивації та керують розробкою стратегій, які задовольняють різні мотиваційні фактори.

Розробка та впровадження системи мотивації ґрунтуються на емпіричних дослідженнях і доказах. Наукові дослідження, експерименти та аналіз даних сприяють визначенню ефективних мотиваційних практик, розумінню впливу відповідного втручання та оцінці результатів мотиваційних стратегій.

Система мотивації визнає, що співробітники є унікальними особистостями з різними мотиваціями, цінностями та вподобаннями. Він визнає важливість врахування індивідуальних відмінностей, таких як риси особистості, когнітивні здібності та культурне походження, для адаптації мотиваційних підходів, які резонують з працівниками на індивідуальному рівні.

Мотиваційна система враховує психологічні принципи для створення середовища, яке сприяє внутрішній мотивації, залученості та відчуттю автономності. Він зосереджується на таких факторах, як змістовна робота, зворотній зв'язок, постановка цілей і виконання складних завдань для стимулювання внутрішньої мотивації співробітників.

Також мотиваційна система охоплює наукове мислення постійного вдосконалення, заохочує збір та аналіз даних, пов'язаних із мотивацією, задоволеністю та продуктивністю працівників, що дозволяє з часом коригувати та вдосконалювати мотиваційні стратегії на основі доказів, використовує системний підхід для комплексного розгляду різних компонентів і аспектів

мотивації. Вона розглядає організаційні фактори, такі як дизайн роботи, винагорода, лідерство, комунікація та управління продуктивністю, і об'єднує їх у цілісну систему, яка відповідає цілям організації.

Дослідження мотивації у сучасному світі мають на меті зрозуміти основні механізми та динаміку, які впливають на людську поведінку, допомагаючи пояснити, чому люди займаються певною діяльністю, докладають зусиль і прагнуть до успіху. На рис. 1.1 зображено функції системи мотивації персоналу на підприємстві.

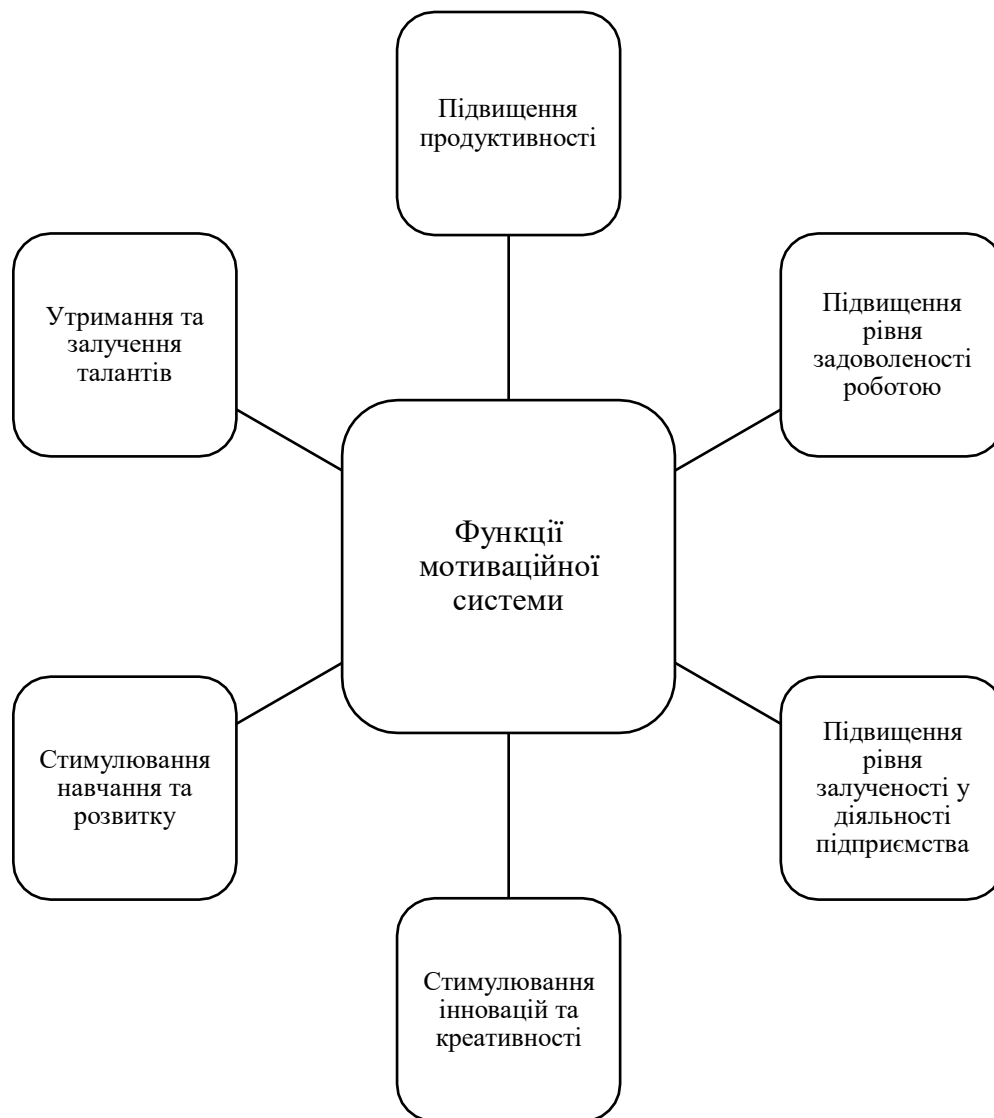


Рисунок 1.1 – Функції мотиваційної системи

Джерело: складено автором на підставі [1-4]

Мотиваційна система спирається на ідеї з різних дисциплін, включаючи психологію, соціологію, управління та організаційну поведінку. Вона визнає складну взаємодію індивідуальних, соціальних та організаційних факторів у формуванні мотивації та включає різноманітні точки зору для розвитку цілісного розуміння мотиваційної системи.

Функції мотиваційної системи стимулювання персоналу відіграють життєво важливу роль у сприянні залученості працівників, їх задоволеності та продуктивності в організації. Розуміння цих функцій має важливе значення для розробки та впровадження ефективних мотиваційних стратегій. Ось основні функції мотивації персоналу:

Підвищення продуктивності: мотивація персоналу сприяє покращенню індивідуальної та командної роботи в організації. Мотивовані співробітники, швидше за все, вкладатимуть свій час, зусилля та навички у свою роботу, що призведе до підвищення рівня продуктивності та ефективності. Узгоджуючи цілі співробітників із цілями організації, мотивація діє як рушійна сила для досягнення бажаних результатів продуктивності.

Підвищення задоволеності роботою: мотивація сприяє задоволенню роботою, задовольняючи потреби працівників і створюючи позитивне робоче середовище. Коли працівники відчують мотивацію, цінність і визнання за їхній внесок, вони відчують задоволення від своєї роботи. Це, у свою чергу, підвищує їхню загальну задоволеність роботою, що призводить до підвищення рівня відданості, лояльності та утримання в організації.

Заохочення залученості співробітників: Мотивація відіграє вирішальну роль у сприянні залученості співробітників, що стосується емоційної відданості та відданості співробітників своїй роботі та організації. Вмотивовані співробітники, швидше за все, будуть активно брати участь у виконанні своїх ролей, докладати зусиль на власний розсуд і виходити за рамки своїх посадових інструкцій, щоб сприяти успіху організації. Залученість співробітників пов'язана

з підвищенням продуктивності, зниженням плинності кадрів і підвищенням стійкості організації.

Стимулювання інновацій і креативності: Мотивація діє як каталізатор для сприяння інноваціям і креативності на робочому місці. Коли співробітники мотивовані, вони відчують себе вповноваженими досліджувати нові ідеї, йти на ризик і критично мислити. Вмотивовані співробітники з більшою ймовірністю запропонують інноваційні рішення, кинуть виклик існуючим практикам і стимулюватимуть постійне вдосконалення. Створення мотивуючого середовища заохочує культуру інновацій і веде до конкурентних переваг на ринку.

Сприяння навчанню та розвитку: мотивація персоналу підтримує постійні ініціативи щодо навчання та розвитку. Мотивовані співробітники мають бажання рости, розвивати свої навички та просуватися в кар'єрі. Організації можуть використовувати мотивацію для надання можливостей для навчання, професійного розвитку та просування. Вкладаючи кошти в ріст і розвиток співробітників, мотивація сприяє культурі навчання, яка підвищує індивідуальні та організаційні здібності.

Утримання та залучення талантів. Мотивація персоналу відіграє важливу роль в утриманні працівників і залученні найкращих талантів. Вмотивовані співробітники з більшою ймовірністю залишаються в організації, зменшуючи витрати на оборот і зберігаючи інституційні знання. Крім того, організації з репутацією мотивації та цінування своїх співробітників є привабливими для потенційних кандидатів. Мотивація діє як потужний інструмент для залучення та утримання кваліфікованих і високоефективних людей.

Підсумовуючи, функції мотивації персоналу охоплюють підвищення продуктивності, сприяння задоволенню роботою, заохочення залученості працівників, стимулювання інновацій і творчості, сприяння навчанню та розвитку, побудову позитивних стосунків і утримання/залучення талантів. Розуміючи ці функції, організації можуть розробляти комплексні та ефективні

стратегії мотивації, які сприятимуть добробуту працівників, успіху організації та стійкій конкурентній перевазі.

Окреслимо методи мотивації персоналу на підприємстві на рис. 1.2.

Методи мотивації персоналу організації	Економічні прямі	Грошові виплати
		Доплати
		Премії
		Пільги
		Участь у прибутках
		Матеріальна допомога
	Економічні непрямі	Штрафування
		Харчування
		Транспорт
		Житло
		Відпустка
		Медичні послуги
		Подарункова продукція
		Оплата за навчання
	Негрошові	Гнучкий робочий графік
		Якість умов праці
		Участь у прийнятті рішень
		Розважальні заходи
		Етичний кодекс
		Кар'єрне зростання
		Нематеріальні стимули

Рисунок 1.2 – Методи мотивації персоналу організації

Джерело: складено автором на підставі [1-5]

Наведена схема окреслює методи мотивації, розподіляючи їх на три основні категорії: прямі економічні, непрямі економічні та нефінансові стимули.

Розберемо кожну категорію:

Прямі економічні стимули:

Грошові виплати: сюди входять заробітна плата та інші фінансові виплати.

Додаткові виплати: додаткові фінансові виплати, такі як надбавки, бонуси або комісійні за шкідливість умов або роботу у нічний та вечірній час.

Винагороди на основі продуктивності: бонуси або заохочення, які надаються окремим особам або командам на основі їх продуктивності, продуктивності або досягнення певних цілей.

Пільги та привілеї: додаткові переваги для окремих груп працівників такі як медичне страхування, пенсійні плани які пропонуються працівникам.

Непрямі економічні стимули:

Харчування: надання працівникам харчування або пільг, пов'язаних з їжею, наприклад безкоштовне або субсидоване харчування в робочий час.

Транспорт: допомога працівникам у транспортних послугах або пропозиція компенсацій витрат на транспорт.

Житло: надання житлових пільг або самого місця проживання.

Відпустки: Пропонування додаткової оплачуваної відпустки, подовжених відпусток або творчої відпустки.

Нефінансові стимули:

Гнучкий робочий час: дозволяє працівникам мати гнучкий графік або працювати з дому.

Якісні умови праці: забезпечення сприятливих і комфортних умов праці, включаючи ергономічні засоби, заходи безпеки та здорове робоче середовище.

Залучення працівників: залучення працівників до процесів прийняття рішень, пошук їх внеску та надання можливостей для участі в організаційних питаннях.

Рекреаційні заходи: організація розважальних або командоутворюючих заходів, заходів або екскурсій для сприяння згуртованості команди та виховання позитивної робочої культури.

Етичний кодекс поведінки: створення та популяризація кодексу етики або поведінки, який керує працівниками у їхній професійній поведінці та заохочує позитивну організаційну культуру.

Кар'єрний ріст: Надання можливостей кар'єрного зростання, програм професійного розвитку, наставництва або навчальних ініціатив.

Нематеріальні винагороди: пропозиція нематеріальних винагород, таких як визнання, вдячність, публічне визнання або програми «Працівник місяця».

Аналізуючи схему, можна помітити, що система мотивації складається з поєднання матеріальних і нефінансових стимулів, спрямованих на задоволення різноманітних потреб працівників. Тобто грошові винагороди не є єдиним мотиватором для людей і включає інші фактори, такі як баланс між роботою та особистим життям, особистий розвиток, визнання та позитивне робоче середовище. Добре розроблена система мотивації враховує індивідуальні переваги та цілі організації, поєднуючи різні елементи для створення комплексного підходу, який сприяє мотивації та залученості працівників. На рис. 1.3 наведено складові з яких складається мотиваційна система організації.

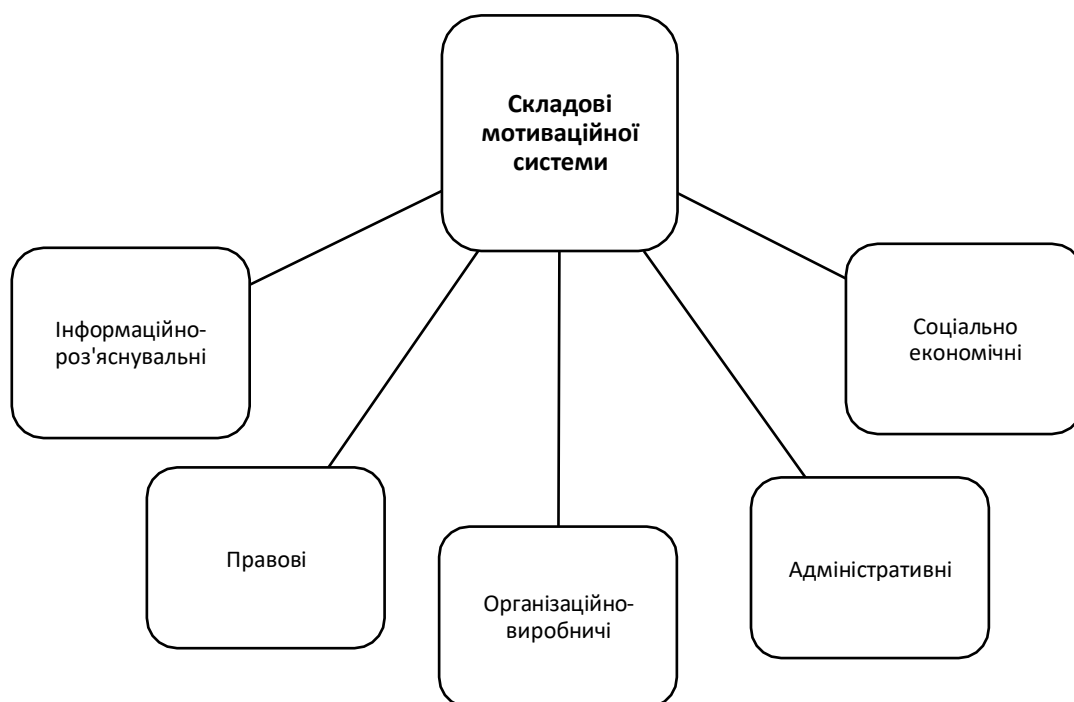


Рисунок 1.3 – Складові мотиваційної системи

Джерело: складено автором на підставі [9]

Організаційно-виробничі складові мотиваційної системи безпосередньо пов'язані зі структурою організації, виробничими процесами та дизайном роботи. Вони включають такі фактори, як: чіткі посадові інструкції та чітко визначені ролі, різноманітність завдань і автономія, можливості кар'єрного зростання:

Соціально економічні компоненти системи мотивації включають соціальні та економічні фактори, які впливають на мотивацію та задоволеність працівників. Вони включають: компенсації та пільги, винагороди, а також узгодження заробітної плати працівників із кінцевим результатом діяльності організації.

Адміністративні компоненти зосереджені на адміністративній політиці, процедурах і практиках в організації, які впливають на мотивацію працівників. Вони включають: системи управління продуктивністю, а саме встановлення процесів оцінки ефективності, встановлення чітких цілей продуктивності, а також надання регулярного зворотного зв'язку та інструктажу.

Правові компоненти стосуються законодавчої бази та нормативних актів, які регулюють трудові відносини та захищають права працівників. Вони включають: відповідність трудовому законодавству та безпека та здоров'я на робочому місці.

Інформаційно-роз'яснювальні компоненти зосереджені на комунікації та наданні інформації працівникам для підвищення їхнього розуміння та мотивації. Вони включають: чіткість цілей і організаційне бачення, чітке повідомлення про місію, можливості для навчання та розвитку, зворотний зв'язок і оцінку продуктивності.

Ці компоненти працюють разом, щоб створити комплексну систему мотивації, яка стосується різних аспектів мотивації та задоволеності працівників, що в кінцевому підсумку сприяє успіху організації.

1.2 Методичні підходи до діагностики мотиваційної системи стимулювання персоналу організації

Діагностика систем мотивації персоналу має вирішальне значення для організацій, щоб оцінити вплив і успішність їхніх стратегій у стимулюванні залученості співробітників, задоволеності та загальної продуктивності. У цьому розділі досліджуються різні прийоми, які використовуються для діагностування

систем мотивації персоналу, надаючи розуміння ключових показників і методів вимірювання, які використовуються в сучасних дослідженнях і практиці. У табл. 1.1 наведено перелік розповсюджених методів діагностики мотиваційної системи.

Таблиця 1.1 – Методи діагностики мотиваційної системи

Опитування працівників і механізми зворотнього зв'язку
Аналіз показників продуктивності
Аналіз рівня утримання співробітників та показників плинності кадрів
Аналіз кількості прогулів та благополуччя працівників
Аналіз фінансових показників діяльності організації
Порівняльний бенчмаркінг

Джерело: складено автором на підставі [9]

Опитування співробітників є поширеним методом діагностики систем мотивації персоналу. Ці опитування фіксують сприйняття, ставлення та рівень задоволеності працівників мотиваційними ініціативами, які впроваджує організація. Запитання можуть стосуватися таких сфер, як уявна справедливість винагород і визнання, чіткість цілей і очікувань, можливості для зростання і розвитку, а також загальне задоволення системою мотивації. Завдяки кількісному та якісному аналізу відповідей на опитування організації отримують цінну інформацію про сильні сторони та сфери, які потребують вдосконалення у своїх системах мотивації.

Для діагностики мотиваційної системи стимулювання персоналу організації також можна використати показники продуктивності праці. Ці показники можуть включати індивідуальні чи групові показники ефективності, такі як цілі продажів, показники завершеності проектів, рейтинги задоволеності клієнтів або заходи контролю якості. Порівнюючи дані про продуктивність до та після впровадження мотиваційних ініціатив, організації можуть оцінити вплив цього втручання на продуктивність працівників і загальну ефективність

організації.

Показники утримання та плинності кадрів є ключовими показниками ефективності систем мотивації персоналу. Добре функціонуюча система мотивації повинна сприяти вищим показникам утримання співробітників, вказуючи на те, що працівники задоволені, зацікавлені та мотивовані залишатися в організації. І навпаки, висока плинність кадрів може свідчити про проблеми з системою мотивації, такі як неадекватні винагороди, відсутність можливостей для зростання або низька задоволеність роботою. Відстежуючи показники плинності кадрів і проводячи вихідні співбесіди, організації можуть визначити сфери, які потребують покращення у своїх системах мотивації, і здійснити необхідні корективи.

Абсентеїзм і благополуччя співробітників є додатковими показниками, які можуть допомогти у діагностуванні систем мотивації персоналу. Мотивована робоча сила, як правило, характеризується нижчими показниками прогулів і кращим добробутом працівників. Організації можуть відстежувати записи відвідуваності співробітників і аналізувати тенденції, щоб виявити будь-які кореляції з мотиваційними ініціативами. Крім того, оцінка показників благополуччя співробітників, таких як рівень стресу, баланс роботи та особистого життя та задоволеність роботою, дає зрозуміти, наскільки ефективно система мотивації підтримує психологічні та емоційні потреби співробітників.

Проведення аналізу витрат і вигод дозволяє організаціям оцінити фінансовий вплив систем мотивації персоналу. Цей аналіз передбачає порівняння витрат, пов'язаних із впровадженням і підтримкою мотиваційних ініціатив (наприклад, винагороди, навчальні програми) з отриманими перевагами, такими як підвищення продуктивності, підвищення продуктивності та зниження витрат на оборот. За допомогою кількісної оцінки рентабельності інвестицій (ROI) стратегій мотивації організації можуть приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів і визначати сфери, де можуть знадобитися коригування або

вдосконалення.

Порівняльний бенчмаркінг передбачає порівняння системи мотивації організації з найкращими галузевими практиками чи іншими високоефективними організаціями. Цей метод дозволяє організаціям оцінювати свої мотиваційні ініціативи щодо галузевих стандартів, визначати сфери для вдосконалення та отримати уявлення про інноваційні практики, які впроваджують конкуренти або лідери галузі. Бенчмаркінг можна проводити за допомогою досліджень, опитувань або участі в галузевих мережах чи конференціях, що дозволяє організаціям бути в курсі нових тенденцій і відповідним чином адаптувати свої системи мотивації.

Таким чином, діагностика систем мотивації персоналу вимагає поєднання якісних і кількісних методів. Опитування співробітників, показники продуктивності, показники утримання, записи прогулів, аналіз витрат і вигод і порівняльний аналіз є важливими інструментами для оцінки впливу мотиваційних ініціатив на залученість співробітників, задоволеність і загальну ефективність організації. Застосовуючи ці методи діагностики, організації можуть приймати рішення на основі даних для вдосконалення.

1.3 Мотиваційні системи та методи стимулювання персоналу провідних організацій світу

У цьому розділі розглядається низка проектів та ініціатив, які використовують організації в різних країнах для мотивації своєї робочої сили і які можна вважати успішними, підкреслюючи ключові результати та висновки, які можна застосувати в різних культурних і ділових контекстах.

У табл. 1.2 наведено перелік успішних проектів у галузі мотивації серед провідних організацій світу.

Таблиця 1.2 – Інноваційні проекти мотивації співробітників провідних організацій світу

Назва компанії	Назва проекту	Сутність	Результативність
Google	Політика «20% часу».	Співробітники витрачають 20% робочого часу на особисті проекти, які відповідають їхнім інтересам і навичкам.	Призвела до таких інновацій, як Gmail і Новини Google
Apple	Університет Apple	Внутрішня навчальна програма для співробітників для вдосконалення навичок і знань у різних сферах знань.	Сприяє професійному розвитку та обміну досвідом у компанії
Amazon	Вибір кар'єри	Програма, яка передбачає передоплату до 95% вартості навчання для співробітників, які вивчають затребувані напрями навчання поза роботою.	Підтримує ріст співробітників і заохочує до постійного навчання
Microsoft	«Один Microsoft»	Проект культурної трансформації для сприяння співпраці та знищення організаційних ситуацій.	Покращення командної роботи та спілкування між співробітниками
Facebook	Хакатони	Періодичні заходи, на яких співробітники працюють над інноваційними проектами поза своїми звичайними службовими обов'язками.	Заохочує творчість і часто призводить до розвитку нових рис
Tesla	Фондова програма Tesla	Програма опціонів на акції, яка дозволяє працівникам купувати акції компанії за зниженою ціною.	Узгоджує інтереси співробітників з успіхом компанії
Samsung	Програма «Три зірки» Samsung	Ініціатива, заснована на основних цінностях, зосереджена на балансі між роботою та особистим життям, саморозвитку та розподілі процвітання компанії. Співробітники оцінюються та винагороджуються за цими напрямками.	Сприяє благополуччю та лояльності співробітників
IBM	IBM "Think Academy"	Платформа онлайн-навчання, яка пропонує широкий вибір курсів для вдосконалення навичок і знань співробітників.	Підтримує безперервне навчання та професійний розвиток

Джерело: складено автором

Вивчення зарубіжного досвіду використання мотиваційних систем є вкрай доцільним заходом з кількох вагомих причин. Зарубіжні країни часто використовують унікальні та інноваційні підходи для мотивації людей і досягнення бажаних результатів. Заглиблюючись у їхні практики, ми можемо відкрити цінні ідеї та стратегії, які можуть бути застосовані в нашому власному контексті, що призведе до підвищення продуктивності, залученості та загального успіху.

У швидкозмінному ландшафті доцільність вивчення іноземних мотиваційних систем полягає в здатності культивувати динамічне та адаптивне середовище, де використовується сила різноманітних перспектив для стимулювання індивідуального та організаційного зростання.

Політика Google «20% часу». Ця ініціатива, яка дозволяє працівникам присвячувати 20% робочого часу особистим проектам, виявилася дуже ефективною. Це призвело до появи інноваційних продуктів, таких як Gmail і Google News, що підкреслює успіх надання співробітникам автономії та сприяння культурі інновацій.

Університет Apple: внутрішня навчальна програма, спрямована на вдосконалення навичок і знань співробітників, була дуже ефективною. Інвестуючи в розвиток співробітників, Apple сприяє професійному зростанню та обміну досвідом, сприяючи загальному успіху організації.

Вибір професії Amazon: програма підтримки працівників, які здобувають вищу освіту в затребуваних галузях, виявилася дуже ефективною. Інвестуючи в освіту своїх співробітників, Amazon заохочує постійне навчання та розвиток, приносячи користь як людині, так і компанії.

One Microsoft: проект культурної трансформації, спрямований на сприяння співпраці та розрив ізоляції, виявився дуже ефективним. Покращуючи командну роботу та комунікацію між співробітниками, Microsoft підвищує продуктивність і стимулює інновації в усій організації.

Хакатони Facebook: періодичні заходи, на яких співробітники працюють над інноваційними проектами поза своїми звичайними обов'язками, виявилися дуже ефективними. Заохочуючи креативність і надаючи вихід для експериментів, хакатони часто призводять до розробки нових функцій та ідей.

Програма «Три зірки» Samsung: ця ініціатива, заснована на основних цінностях, зосереджена на балансі між роботою та особистим життям, саморозвитку та спільному процвітанні компанії, була дуже ефективною. Віддаючи пріоритет благополуччю та лояльності співробітників, Samsung створює позитивну робочу атмосферу та підтримує відданість працівників.

«Think Academy» від IBM: Платформа онлайн-навчання, яка пропонує широкий спектр курсів для вдосконалення навичок і знань співробітників, довела високу ефективність. Підтримуючи постійне навчання та професійний розвиток, IBM забезпечує свою робочу силу оновленим досвідом і сприяє індивідуальному зростанню.

Загалом проаналізовані проекти демонструють, що успішні системи мотивації охоплюють такі елементи, як автономія, можливості професійного розвитку, співпраця, визнання та узгодження інтересів працівників із цілями компанії. Ці компанії визнають важливість інвестування в розвиток своїх співробітників і створення мотиваційного робочого середовища, що призводить до підвищення продуктивності, інновацій і задоволеності працівників.

Посилаючись на складові мотиваційної системи у минулому розділі роботи, соціально економічна елементи стимулювання персоналу, можуть відігравати вирішальну роль у результативності діяльності організації, шляхом залучення співробітників до інтересів компанії, яке може бути здійснено як проект котрий узгоджує систему оплати праці з кінцевим фінансовим результатом діяльності за період, а також за категорією інтенсивності та складності праці.

Як приклад такого підходу до побудови мотиваційної системи, можна окремо виділимо фондову програму Tesla. У табл. 1.3 детально описано механізм дії програми.

Таблиця 1.3 – Фондова програма компанії «Tesla»

Назва програми	TESLA Employee Stock Purchase Plan (План купівлі акцій співробітників TESLA)
Механізм дії	Добровільне щомісячне відрахування частки від з.п. співробітників компанії (після оподаткування і без урахування бонусів), величиною від 1% до 15%, із подальшим придбанням акцій компанії "Tesla" із знижкою 15%, двічі на рік, з інтервалом у 6 місяців
Учасники	Працівники та стажери компанії із сукупним робочим часом не менше 20 годин на тиждень
Термін проведення	Щорічно, з 1 вересня по 26 лютого, з датою купівлі 26 лютого, та з 1 березня по 31 серпня з датою купівлі 31 серпня
Величина внеску та обмеження	Максимум 15% від з.п. Та максимум 500 акцій протягом 6 місячного періоду. Та не більше 25000 \$ на рік
Приблизна ціна	Найнижча ринкова ціна акції у зазначений 6 місячний період зі знижкою 15% 194\$ вартість 1 акції (на момент 1 грудня 2022 року) 3724\$ - приблизний дохід учасника при максимальному внеску у 2022 році
Податки	Оподаткування згідно місцевого законодавства

Джерело: складено автором на підставі [16]

ESPP (TESLA Employee Stock Purchase Plan) — це програма, яка дозволяє співробітникам Tesla купувати акції компанії зі знижкою. Це обов'язково, зарахування відбувається добровільно.

Двічі на рік, перед початком кожного 6-місячного «періоду пропозиції», відповідні працівники мають можливість зареєструватися в програмі ESPP. Можливо вибрати відрахування до 15% валової зарплати, за винятком бонусів, комісійних та інші подібні стимули. Ця сума буде регулярно вираховуватися з чистої зарплати, тобто суму, яку ви заробляєте після сплати всіх податків. У кінці 6-місячного періоду гроші, які були вираховані, використовуються для

придбання акцій Tesla від імені співробітника.

Така програма опціонів на акції, що дозволяє працівникам купувати акції компанії за зниженою ціною, виявилася дуже ефективною. Пов'язуючи інтереси співробітників з успіхом компанії, Tesla сприяла розвитку почуття власності та лояльності серед своїх працівників. У табл. 1.4 наведено результати впровадження проекту.

Таблиця 1.4 – Результати впровадження ESPP

Ріст прихильності та мотивації співробітників
Збільшення фінансових доходів учасників
Утримання та залучення талантів
Узгодження інтересів співробітників із компанією
Покращена залученість працівників у процес інновацій та креативної роботи
Довгострокові фінансові перспектива для працівників

Джерело: складено автором

ESPP дозволяє співробітникам стати власниками Tesla, купуючи акції компанії за зниженою ціною. Це створює відчуття власності та може сприяти сильнішій прихильності та мотивації серед працівників. Коли працівники мають особисту зацікавленість в успіху компанії, вони можуть більше працювати та бути більш відданими досягненню цілей компанії.

ESPP надає працівникам можливість інвестувати в акції Tesla за зниженою ціною, зазвичай нижчою за ринкову. Це може бути фінансово вигідним для працівників, оскільки вони мають потенціал отримати значний прибуток, якщо курс акцій зросте. Крім того, участь у програмі ESPP може допомогти працівникам збільшити особисте багатство та досягти довгострокових фінансових цілей.

Пропозиція ESPP може бути ефективним інструментом для утримання та залучення найкращих талантів. Це демонструє, що Tesla цінує своїх співробітників і дає їм можливість розділити успіх компанії. ESPP може бути особливо привабливим для майбутніх співробітників, які зацікавлені у

співвіднесенні своїх фінансових інтересів із результатами діяльності компанії.

ESPP узгоджує інтереси працівників і акціонерів. Коли співробітники стають акціонерами, вони мають особисту зацікавленість у діяльності компанії та її фінансовому успіху. Таке узгодження може сприяти відчуттю командної роботи та спонукати співробітників працювати для досягнення спільних цілей.

Участь у ESPP може підвищити залученість працівників і створити позитивне робоче середовище. Співробітники, які відчують, що їх цінують і фінансово винагороджують, швидше за все, будуть залученими та задоволеними своєю роботою. Це, у свою чергу, може призвести до підвищення продуктивності, креативності та інновацій у компанії.

Пропонуючи ESPP, Tesla заохочує своїх працівників дивитися на довгострокову перспективу своїх інвестицій. Це може перешкодити короткостроковому мисленню та сприяти стабільності в компанії. Співробітники, які інвестують у довгостроковий успіх Tesla, швидше за все, підтримуватимуть стратегії сталого зростання та сприятимуть загальній стабільності та прибутковості компанії.

Загалом ESPP може мати декілька позитивних ефектів як для працівників, так і для компанії, сприяючи розвитку культури власності, мотивації та спільного успіху.

Висновки до розділу 1

Розуміння суттєвих характеристик мотиваційної системи має вирішальне значення для організацій, які прагнуть підвищити залученість співробітників і продуктивність. Включаючи такі елементи, як винагороди, визнання та можливості розвитку кар'єри, компанії можуть створити мотиваційне середовище, яке узгоджує індивідуальні цілі з цілями організації. Добре розроблена система мотивації може сприяти підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та загальному успіху організації.

Використання ефективних діагностичних методів має важливе значення для організацій для оцінки ефективності та дієвості їх систем мотивації для заохочення працівників. Використовуючи комбінацію кількісних і якісних підходів, таких як опитування, інтерв'ю та оцінювання ефективності, організації можуть отримати цінну інформацію про сильні та слабкі сторони своїх існуючих систем. Це дає їм змогу приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення та адаптувати програми заохочення відповідно до конкретних потреб і переваг їхньої робочої сили.

Вивчення систем мотивації та методів, які застосовуються провідними організаціями в усьому світі, дає цінну інформацію для компаній, які прагнуть покращити свої програми заохочення працівників. Від фінансових винагород і визнання до можливостей для кар'єрного зростання та балансу між роботою та особистим життям успішні організації віддають перевагу мотивації співробітників як ключовому рушію продуктивності та конкурентоспроможності. Застосовуючи найкращі практики та адаптуючи їх до власного організаційного контексту, компанії можуть створювати мотиваційне робоче середовище, яке залучає та утримує найкращі таланти, одночасно підвищуючи продуктивність і досягаючи сталого зростання.

2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» - велика українська компанії яка працює в галузі харчової промисловості. Компанія заснована у 1980 році, її штаб квартира знаходиться у місті Київ. Форма власності компанії приватна, право власності на її статутний капітал розподілено серед учасників акціонерного товариства. До складу корпорації входять 14 філій, всі вони розміщені на території України.

Компанія пропонує різноманітний асортимент пивної продукції. Їх портфолію пива включає різноманітні стилі та смаки, включаючи світле пиво, ель і статут. Компанія використовує сучасні технології пивоваріння та сучасне обладнання для забезпечення стабільності та досконалості свого виробництва. Пиво «Оболонь» виробляється з солоду, хмелю, води та дріжджів.

Окрім основного асортименту пива, ПрАТ «Оболонь» також виготовляє безалкогольні напої, фруктові та овочеві соки, мінеральні води. Ця диверсифікація дозволяє компанії обслуговувати ширшу базу споживачів і задовольняти різноманітні бажання

ПрАТ «Оболонь» здобула визнання як усередині країни, так і за кордоном, отримавши численні нагороди за виняткову практику пивоваріння та якість продукції. Компанія бере активну участь у пивних фестивалях і заходах, зміцнюючи міцні зв'язки із своїм споживачем та широким загалом.

ПрАТ «Оболонь» також докладає зусиль для екологічної стійкості. Компанія впроваджує енергоефективні технології, стратегії зменшення відходів і підтримує місцеві ініціативи, спрямовані на захист навколишнього середовища. Вони впроваджують екологічно чисті практики у своїй діяльності, включаючи ініціативи щодо переробки та відповідального поводження з відходами. Крім того, компанія бере участь у різноманітних соціальних ініціативах, спрямованих

на підтримку місцевих громад та сприяння соціальному добробуту.

Завдяки своїй прихильності до якості, інновацій та сталого розвитку Компанія є відомим та авторитетним учасником ринку виробництва напоїв і має розвинений бренд якому довіряють як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. ПрАТ «Оболонь» зарекомендувала себе як видатний гравець в українській пивоварній галузі, постійно пропонуючи приємні та різноманітні напої споживачам по всій країні. Організаційно-правова характеристика підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Організаційно-правова форма ПрАТ «Оболонь»

Показник	Пояснення
Повна назва	Приватне акціонерне товариство "Оболонь"
Скорочена назва	ПрАТ "Оболонь"
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Власники	Фізичні та юридичні особи згідно переліку акціонерів
Дата заснування	29.06.1993
Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива
Статутний капітал	32 512 700,00 грн

Джерело: [11]

Стратегія розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь» має на меті диверсифікацію виробництва для охоплення більш широкого сегменту споживача та зниження промислових ризиків. Окрім виробництва пива, що залишається головною сферою діяльності компанії, ПрАТ «Оболонь» веде іншу діяльність. У табл. 2.2 зображено різновиди діяльності підприємства за офіційною класифікацією.

Таблиця 2.2 - Основні види діяльності ПрАТ «Оболонь» за КВЕД

Клас за КВЕД	Найменування
11.05	Виробництво пива
10.32	Виробництво фруктових і овочевих соків
11.01	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
11.06	Виробництво солоду
11.07	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

Джерело: [23]

На рис. 2.1 зображено частку реалізації продукції підприємства ПрАТ «Оболонь».



Рисунок 2.1 – Частка реалізації продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на підставі [23]

У цій діаграмі наведено огляд розподілу продажів між різними категоріями продуктів із виділенням частки ринку кожної категорії в загальному обсязі продажів.

«Пиво» має продажі на суму 5 096 244 грн, що становить приблизно 58,92%

від загального обсягу продажів.

«Безалкогольні напої» мають продажі на суму 1 042 475 грн, що становить приблизно 12,05% від загального обсягу продажів.

«Слабоалкогольні напої» мають продажі на суму 928 091 грн, що становить близько 10,73% від загального обсягу продажів.

«Мінеральна вода» має продажі на суму 383 424 грн, що становить приблизно 4,43% від загального обсягу продажів.

«Інша реалізація» має продажі на суму 512 853 грн, що становить близько 5,93% від загального обсягу продажів.

«Послуги з доставки» мають продажі на суму 888 001 грн, що становить приблизно 10,27% від загального обсягу продажів.

На рис. 2.2 зображено асортимент брендів продукції ПрАТ «Оболонь».

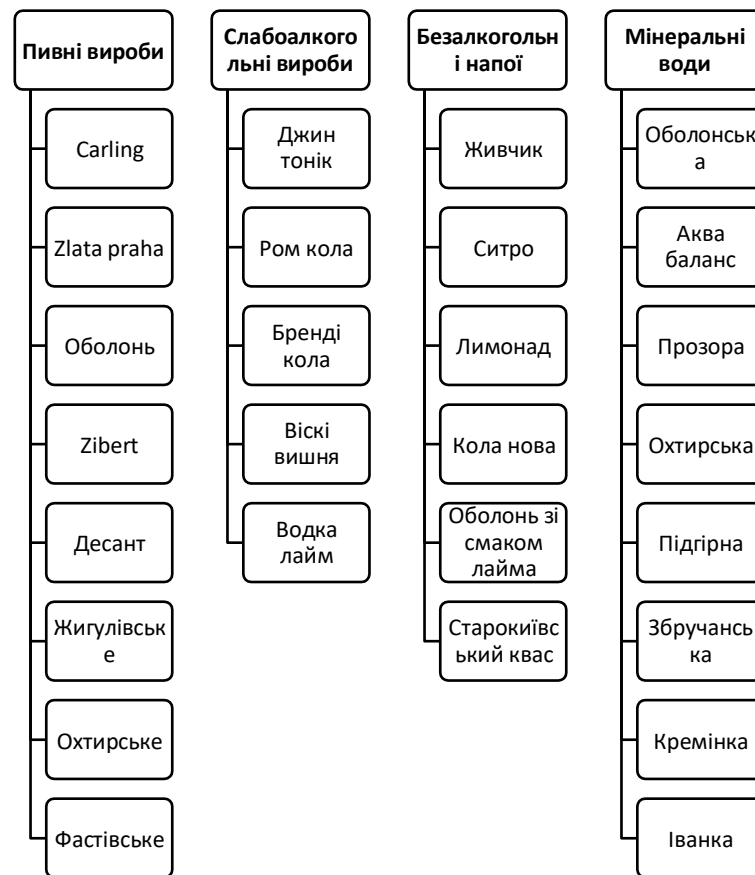


Рисунок 2.2 – Продуктовий портфель ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором на підставі [23]

ПрАТ «Оболонь» має вертикальний поділ організаційної структури з трьома рівнями управління: організаційним, інформаційним і технічним. Інституційний рівень очолює генеральний директор, тоді як інформаційний рівень включає директорів, відповідальних за різні функції, такі як технічні, продажі, виробництво, маркетинг, матеріально-технічне постачання, економіка, бухгалтерія та якість. Технічний рівень включає начальників відділів, головного механіка, начальників цехів. Організаційну структуру підприємства представлено на рис. 2.3.

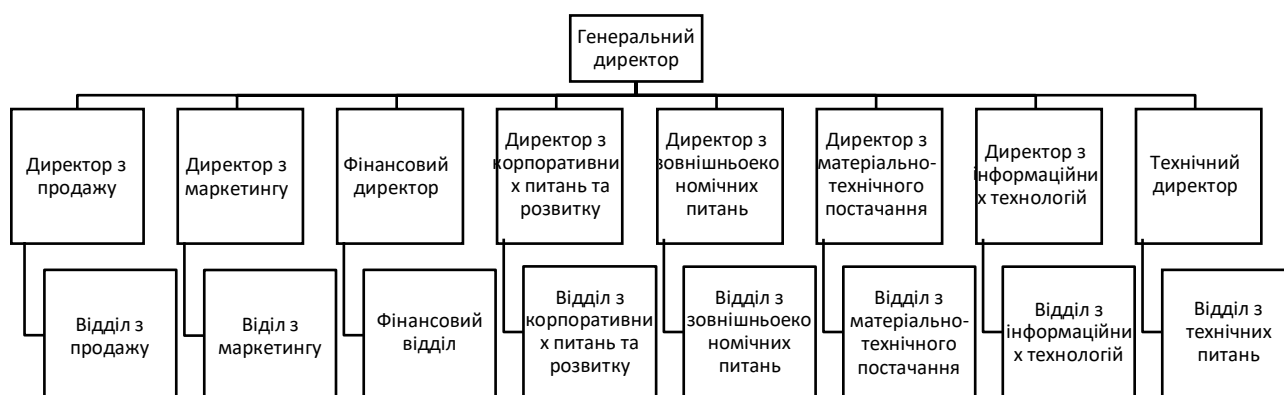


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: Складено автором на підставі [28,30]

Генеральний директор є керівником найвищого рангу в компанії. Головна роль полягає в забезпеченні стратегічного лідерства та ухваленні важливих корпоративних рішень. Він відповідає за визначення бачення, місії та загального напрямку компанії. Генеральний директор контролює роботу всієї організації та тісно співпрацює з іншими керівниками та членами правління, щоб забезпечити успіх і прибутковість компанії.

Директор з продажу відповідає за управління та керівництво командою з продажу. Він розробляє стратегії продажів, встановлює цілі продажів і створює плани продажів для досягнення цілей прибутку. Директор з продажу тісно співпрацює з відділом маркетингу, щоб узгодити продажі з маркетинговими

кампаніями. Він також може налагоджувати відносини з ключовими клієнтами, укладати контракти та контролювати показники продажів.

Директор з маркетингу відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій для просування продуктів або послуг компанії. Він контролює дослідження ринку, визначає цільові ринки та розробляє маркетингові кампанії для ефективного охоплення клієнтів. Директор з маркетингу може також керувати рекламою, зв'язками з громадськістю та брендинговими ініціативами для підвищення іміджу компанії та залучення клієнтів.

Фінансовий директор відповідає за управління фінансовими операціями компанії та забезпечення її фінансового стану. Він контролює фінансове планування, складання бюджету та прогнозування. Фінансовий директор управляє фінансовими ризиками, контролює грошові потоки та забезпечує дотримання фінансових правил. Він також надає фінансовий аналіз і звіти генеральному директору та раді директорів для підтримки прийняття рішень.

Директор із корпоративних справ та розвитку відповідає за управління відносинами компанії із зовнішніми зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, галузеві асоціації та громадські організації. Він розробляє і впроваджує стратегії для підвищення репутації компанії та підтримання хороших стосунків із відповідними сторонами. Ця роль також може включати нагляд за ініціативами корпоративної соціальної відповідальності та управління зв'язками з громадськістю та комунікаціями.

Директор із зовнішньоекономічних зв'язків зосереджується на міжнародних бізнес-операціях компанії. Він розробляє стратегії виходу на нові ринки, визначає бізнес-можливості за кордоном, а також встановлює і підтримує відносини з міжнародними партнерами. Ця роль передбачає розуміння глобальних ринкових тенденцій, оцінку економічних і політичних ризиків і забезпечення дотримання правил міжнародної торгівлі.

Директор з матеріально-технічного постачання відповідає за управління функціями закупівель і поставок компанії. Він контролює пошук джерел, закупівлю, управління запасами та логістику, щоб забезпечити своєчасну та економічно ефективну доступність матеріалів, обладнання та послуг. Ця роль передбачає оптимізацію процесів закупівель, укладання контрактів з постачальниками та моніторинг роботи постачальників.

Директор з інформаційних технологій (ІТ) відповідає за управління ІТ-інфраструктурою, системами та технологічними ініціативами компанії. Він розробляє і впроваджують ІТ-стратегії, забезпечує безпеку та надійність даних і систем, а також надає технічну підтримку співробітникам. Директор відділу інформаційних технологій також може контролювати розробку програмного забезпечення, управління даними, мережеву інфраструктуру та бюджетування інформаційних технологій.

Технічний директор відповідає за нагляд за технічними аспектами діяльності компанії. Він керує і координує роботу технічних груп, таких як інженерна робота або розробка продукту. Технічний директор забезпечує виконання проектів вчасно та в межах бюджету, а також відповідає стандартам якості. Вони також можуть надавати технічне керівництво, вирішувати технічні проблеми, а також оцінювати та впроваджувати нові технології.

Для оцінки господарського стану, та загального здоров'я підприємства проведемо фінансовий аналіз компанії по категоріях.

Аналіз ринкової потужності компанії.

Завдання аналізу ринкової потужності компанії передбачає оцінку розміру та перспектив зростання цільового ринку або галузі, в якій працює компанія. Для аналізу ринкової потужності оберемо такі показники:

Частка ринку - представляє відносну частку доходу компанії в загальному доході, отриманому на ринку від її основної діяльності. Це вказує на ринкову силу та конкурентоспроможність компанії. Рейтинг ринку вказує на позицію

компанії серед інших фірм на ринку її основної діяльності на основі доходу. Нижчий ранг вказує на більшу компанію. На цей показник впливає не лише сила ринку, але й загальна кількість компаній на ринку.

Частка субринку - дозволяє нам оцінити дохід компанії відносно субринку її основної діяльності. Субринок – це вузький сегмент у ширшому ринку, класифікований відповідно до Класифікації видів економічної діяльності. Таким чином, цей показник вимірює ринкову силу компанії в межах певного сегмента ринку. У табл. 2.3 наведені дані, щодо ринкової потужності компанії «Оболонь».

Таблиця 2.3 – Показники ринкової потужності ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива

Показник	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Часта ринку, %	7,01	7,61	8,19	9,57	11,74
Місце компанії на ринку	4	4	4	4	2
Частка на субринку, %	19,15	19,82	20,27	21,15	29,65
Місце компанії на субринку	3	3	3	3	2

Джерело: складено автором на підставі [19-23]

Наведені дані представляють певні показники компанії за 2018-2022 роки. Ринкова частка компанії неухильно зростає протягом багатьох років. У 2018 році він становив 7,01%, у 2019 році – 7,61%, у 2020 році – 8,19%, у 2021 році – 9,57%, у 2022 році – 11,74%. Ринкова частка компанії незмінно була четвертою за величиною на ринку. На рис. 2.4 наведено динаміку показника частки ринку підприємства.

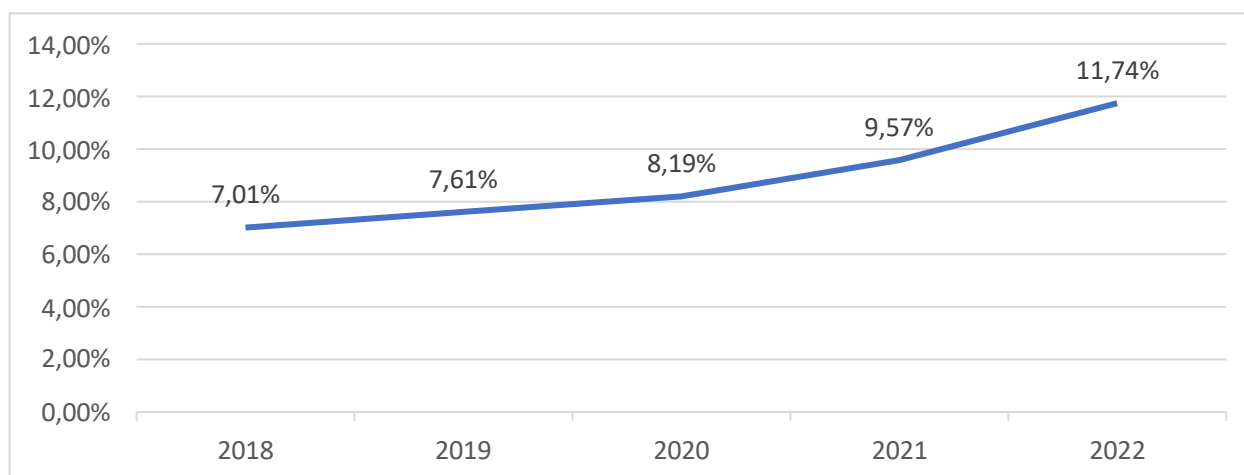


Рисунок 2.4 – Об'єм займаної частки ринку ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [19-23]

Частка компанії на окремому субринку також зростала з роками. У 2018 році він становив 19,15%, у 2019 році – 19,82%, у 2020 році – 20,27%, у 2021 році – 21,15%, а у 2022 році значно зріс до 29,65%. Позиція компанії на субринку залишилася постійною на третій позиції.

Загалом дані вказують на те, що протягом багатьох років компанія стабільно збільшувала свою частку ринку та частку субринку, досягнувши другої позиції на ринку до 2022 року. Це свідчить про те, що компанія працює добре та набирає обертів у своїй галузі.

Аналіз розвитку дохідності діяльності компанії.

Аналіз розвитку прибутковості зосереджений на оцінці здатності компанії отримувати прибуток і покращувати свої фінансові показники з часом. Для аналізу розвитку дохідності компанії оберемо такі показники:

Відносне зростання доходу вказує на процентну зміну чистого прибутку компанії протягом року. Високі темпи зростання можуть відображати як позитивну динаміку продажів, так і низьку базу порівняння, що характерно для нових або малих компаній. Тому цей показник слід розглядати разом із абсолютним зростанням доходу.

Зведений річний темп зростання (CAGR) доходу характеризує стабільність

розвитку компанії за останні три роки. Цей показник вказує на середньорічний темп зростання компанії у відсотках. У табл. 2.4 наведені дані, щодо темпів зростання виручки компанії.

Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки приросту виручки ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Абсолютний приріст виручки, у тис. грн	-437,4	751	188	444,6	2 752,50
Відносний приріст виручки, %	-8,80	16,60	3,60	8,10	46,60
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	7,50	14,40	3,30	9,30	18,00

Джерело: побудовано автором на підставі [19-23]

Надані дані відображають зростання доходів компанії протягом 2018–2022 років. У 2018 році компанія зазнала зниження доходу з абсолютним падінням на \$437,4. Проте в наступні роки доходи зросли. У 2019 році відбулося абсолютне зростання на 751 долар, за яким слідує збільшення на 188 доларів у 2020 році, 444,6 доларів у 2021 році та значне зростання на 2752,50 доларів у 2022 році. Динаміка показника абсолютного приросту виручки зображена на рис. 2.5.

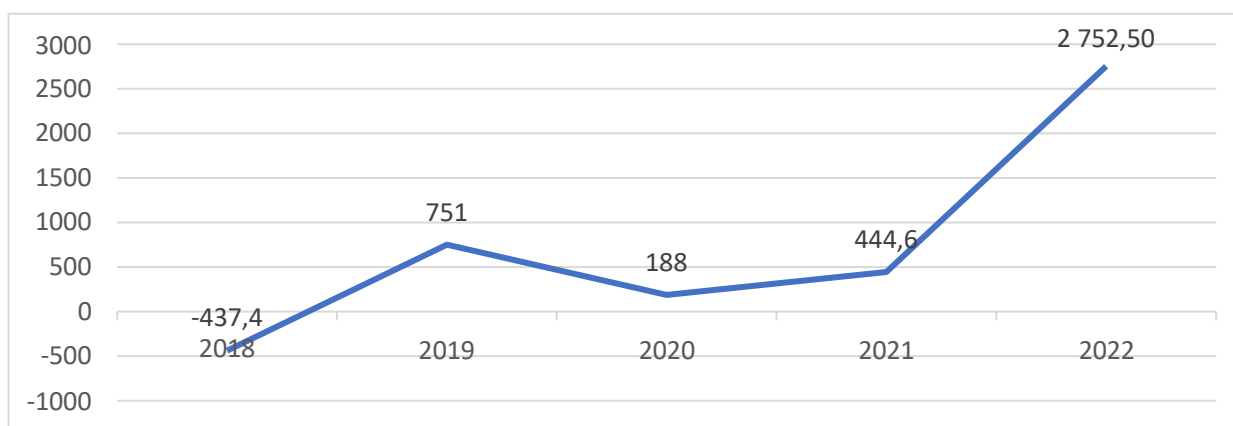


Рисунок 2.5 – Абсолютний приріст виручки ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [19-23]

Відносне зростання доходу компанії показує відсоткове зростання доходу в порівнянні з попереднім роком. У 2018 році відбулося відносне зниження на 8,80% порівняно з попереднім роком. У наступні роки компанія відчула

позитивне відносне зростання доходу: 16,60% у 2019 році, 3,60% у 2020 році, 8,10% у 2021 році та значне зростання на 46,60% у 2022 році.

Зведений річний темп зростання (CAGR): CAGR представляє середньорічний темп зростання за певний період. Розраховуючи середньорічний темп зростання за трирічний період (2018-2020), компанія мала CAGR 7,50%. За чотирирічний період (2018-2021) CAGR становив 14,40%. Нарешті, за п'ятирічний період (2018-2022) CAGR досяг 18,00%.

Загалом дані вказують на те, що компанія зазнавала коливань доходу протягом багатьох років, зі зменшенням у 2018 році з подальшим зростанням. Зростання доходів було особливо сильним у 2022 році зі значним абсолютним і відносним збільшенням. Зведені річні темпи зростання також демонструють позитивні тенденції зростання протягом різних проаналізованих періодів часу. Ці дані свідчать про те, що дохід компанії загалом зростає, хоча й з певною мінливістю, і темпи зростання прискорюються в останні роки.

Аналіз фінансової стійкості компанії.

Аналіз фінансової стабільності компанії передбачає оцінку її фінансового стану, ефективності та здатності виконувати свої фінансові зобов'язання. Для аналізу фінансової стійкості компанії оберемо такі показники:

Коефіцієнт поточної ліквідності – це фінансовий показник, який оцінює здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання протягом одного року, використовуючи свої поточні активи. Він дає зрозуміти, чи має компанія достатні ресурси для погашення своїх короткострокових кредиторів. Як правило, для вказівки на сприятливу позицію рекомендується поточне співвідношення понад 100%.

Рентабельність активів (ROA) — це показник прибутковості, який вимірює, скільки прибутку генерується на одиницю активів компанії. Цей коефіцієнт вимірює ефективність управління у використанні активів компанії для отримання прибутку. Від'ємні значення означають втрати.

Рентабельність чистого прибутку (NPM) — показник рентабельності, який відображає відношення чистого прибутку до загального доходу. Вищий чистий прибуток свідчить про ефективність компанії в перетворенні продажів у фактичний прибуток. Від’ємні значення означають втрати.

Націнка валового прибутку (GPM) — це показник прибутковості, який розраховує співвідношення валового прибутку (або збитку) до собівартості проданих товарів. Цей показник особливо використовується при аналізі контрольованих операцій під час підготовки документації з трансфертного ціноутворення. У табл. 2.5 наведені дані, щодо фінансової стійкості компанії «Оболонь».

Таблиця 2.5 - Аналіз рівня заборгованості ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
Поточна ліквідність, %	80,50	40,10	65,50	71,10	156,80
Рентабельність активів, %	-4,80	5,40	1,40	-2,50	21,30
Чиста маржа, %	-5,00	5,40	1,40	-2,30	13,80
Валова рентабельність, %	39,40	25,00	32,10	20,20	42,60

Джерело: побудовано автором на підставі [19-23]

Надані дані представляють фінансові показники компанії за 2018–2022 роки.

Показник поточної ліквідності підприємства протягом багатьох років коливався. Він становив 80,50% у 2018 році, знизився до 40,10% у 2019 році, потім зріс до 65,50% у 2020 році, далі зріс до 71,10% у 2021 році та значно підвищився до 156,80% у 2022 році. Це свідчить про те, що здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов’язання значно покращилася у 2022 році. Динаміки показники поточної ліквідності зображена на рис. 2.6.

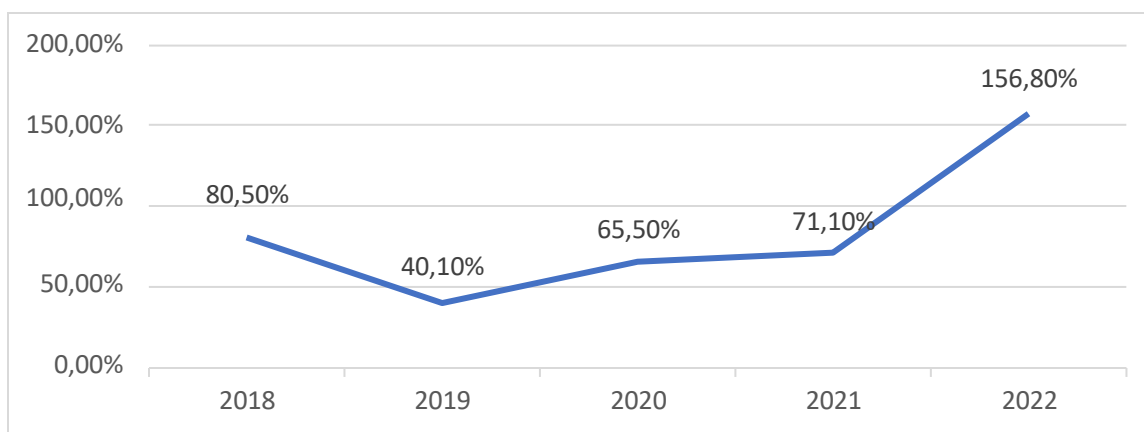


Рисунок 2.6 – Поточна ліквідність активів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [19-23]

Рентабельність активів компанії також змінювалася протягом багатьох років. Він становив -4,80% у 2018 році, покращився до 5,40% у 2019 році, впав до 1,40% у 2020 році, далі знизився до -2,50% у 2021 році та значно зріс до 21,30% у 2022 році. У 2018 і 2021 роках компанія мала негативний ROA, але досягла високого позитивного ROA в 2022 році, що вказує на підвищення прибутковості. Динаміки рентабельності активів зображена на рис. 2.7.

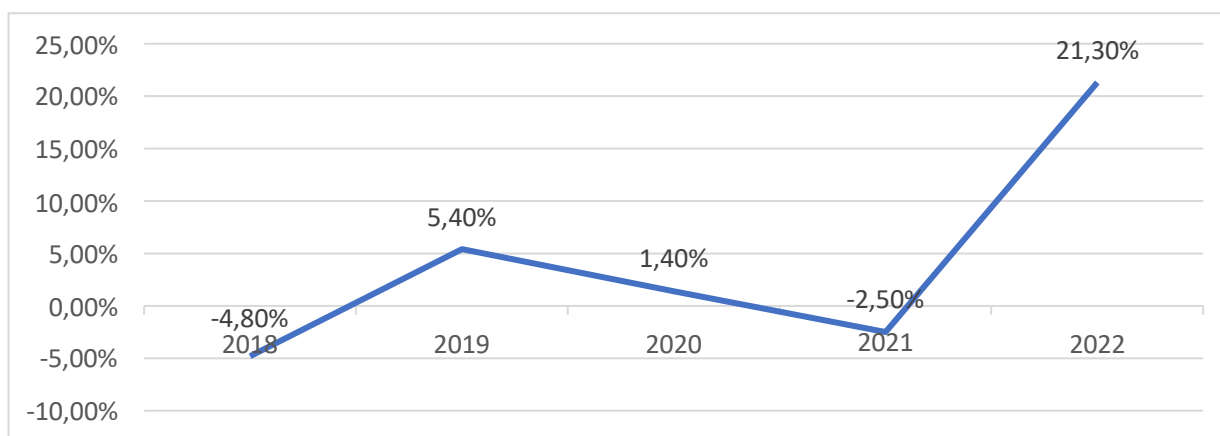


Рисунок 2.7 – Рентабельність активів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [19-23]

Показник маржі чистого прибутку компанії протягом багатьох років була нестабільною. Він становив -5,00% у 2018 році, покращився до 5,40% у 2019 році, впав до 1,40% у 2020 році, далі знизився до -2,30% у 2021 році та зріс до 13,80% у 2022 році. У 2018 і 2021 роках компанія мала негативний чистий прибуток, але

в 2022 році досягла вищого позитивного чистого прибутку.

Рентабельність валового прибутку компанії також змінювалася протягом багатьох років. Показник становив 39,40% у 2018 році, знизився до 25,00% у 2019 році, зріс до 32,10% у 2020 році, знизився до 20,20% у 2021 році та піднявся до 42,60% у 2022 році. Компанія зазнавала коливань валового прибутку, але досягла вищого рівня у 2022 році.

Загалом дані свідчать про те, що фінансові показники компанії були нестабільними, але в останні роки є ознаки покращення. У 2022 році компанія відчула покращення ліквідності, прибутковості та рентабельності валового прибутку, що свідчить про позитивне зростання та потенціал для майбутнього успіху. Однак для повної оцінки фінансового здоров'я та перспектив компанії знадобиться додатковий аналіз і контекст.

Абсолютне зростання доходу означає збільшення або зменшення чистого доходу компанії протягом року. Хоча високий темп зростання може свідчити про позитивну динаміку продажів, його слід розглядати у зв'язку з розміром самої компанії.

Отже, протягом багатьох років компанія продемонструвала постійне зростання частки ринку та субринку. Його частка на ринку постійно зростала, досягнувши 11,74% у 2022 році, і він незмінно займав четверту позицію на загальному ринку. На субринку компанії вдалося захопити значну частку, яка зросла з 19,15% у 2018 році до 29,65% у 2022 році. Це свідчить про те, що компанія ефективно розширює свою присутність і набирає обертів у своїй галузі. Крім того, компанія продемонструвала позитивні фінансові показники, такі як покращення ліквідності, прибутковості та зростання доходів. Незважаючи на те, що компанія зазнавала коливань у цих сферах, у 2022 році вона досягла значних покращень у ключових показниках, включаючи значне збільшення доходу та підвищення прибутковості. Ці результати свідчать про те, що компанія перебуває на позитивній траєкторії зростання та має потенціал для майбутнього успіху.

2.2 Аудит персоналу та діагностика трудових показників ПрАТ «Оболонь»

Співробітник організації ПрАТ «Оболонь» - це відданий своїй справі професіонал, який сприяє успіху організації. Вони володіють стійкою трудовою етикою, цінними навичками та прагненням досконалості. Незалежно від того, чи займають вони адміністративну, технічну чи управлінську посаду, вони керуються спільною метою: надавати виняткові продукти та послуги клієнтам.

Ці співробітники демонструють високий рівень досвіду у своїх галузях, постійно оновлюючи свої знання, щоб залишатися в авангарді галузевих тенденцій і передового досвіду. Вони демонструють сильне почуття відповідальності, віддаючи пріоритет безпеці, якості та задоволенню клієнтів у своїх щоденних завданнях.

Наведемо загальну кількість працівників ПрАТ «Оболонь» у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз кількості працівників ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік				Кількісний приріст 2019-2022	Приріст у відсотках 2019-2022
	2019	2020	2021	2022		
Кількість працівників	2365	2318	2251	2194	-171	-7,23

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Надані дані показують кількість працівників компанії за 2019, 2020, 2021 та 2022 роки. З 2019 по 2022 рік кількість працівників зменшилася з 2365 до 2194, що призвело до чистих збитків 171 працівника. Це означає скорочення робочої сили на 7,23% за дворічний період. Діаграму динаміки кількості співробітників наведено на рис. 2.8.

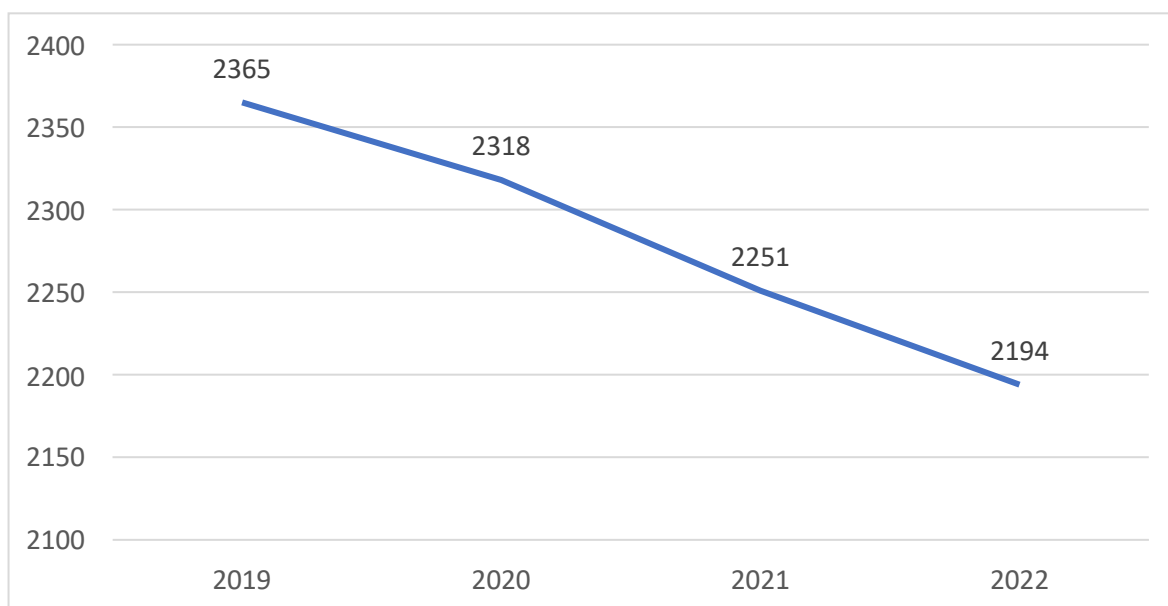


Рисунок 2.8 – Динаміка кількості працівників ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Зменшення кількості працівників можна пояснити різними факторами, такими як зміни в бізнес-стратегії, зусилля з реструктуризації, автоматизація чи технологічний прогрес, або економічні умови. Важливо додатково дослідити причини цього зниження, щоб зрозуміти основні причини та потенційні наслідки для компанії.

Аналіз даних вказує на зменшення чисельності робочої сили за певний період, що може мати наслідки для діяльності компанії, та її загальної продуктивності. Компанії може знадобитися оцінити вплив цього скорочення на її здатність досягати бізнес-цілей і розглянути стратегії найму, утримання та планування робочої сили, щоб забезпечити ефективне та ефективне функціонування в майбутньому.

Проаналізуємо структуру підприємства за категорією працівників у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз структури персоналу ПрАТ «Оболонь» за категорією.

Рік	2019		2020		2021		2022	
Категорія співробітників	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %
Керівники	394	16,66	276	11,91	268	11,91	252	11,49
Фахівці	598	25,29	693	29,90	673	29,90	654	29,81
Технічні	20	0,85	44	1,90	43	1,91	35	1,60
Кваліфіковані робітники	1353	57,21	1305	56,30	1267	56,29	1253	57,11

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Надані дані показують розподіл працівників за різними категоріями посад у 2019, 2020, 2021 та 2022 роках. Переглядаючи дані, можна спостерігати такі тенденції:

Окрім даних наведених в таблиці, кількісний приріст працівників з 2019 по 2022 рік складав: втрату 142 осіб керівного складу, що становить зменшення у 36% до загальної кількості; зростання категорії фахівців на 56 осіб, тобто 29% до загальної кількості; зростання категорії технічного персоналу на 15 осіб, 75% до загальної кількості; втрату 100 кваліфікованих робочих, що становить зменшення на 57% до загальної кількості.

Кількість керівників зменшилася з 394 у 2019 році до 252 у 2022 році. Це означає чисту втрату 142 керівників, що відповідає значному зниженню на 04,06% їх частки серед робочої сили.

Діаграму динаміки класу співробітників наведено на рис. 2.9.

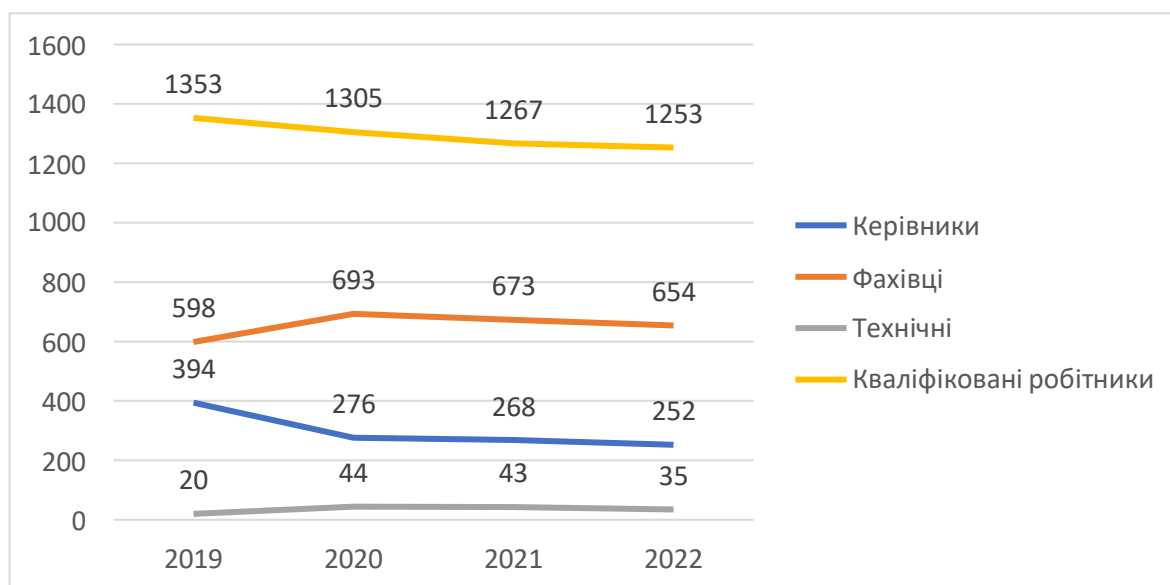


Рисунок 2.9 – Динаміка розподілу частки категорії співробітників ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Кількість фахівців зросла з 598 у 2019 році до 654 у 2022 році, що свідчить про чистий приріст у 56 фахівців. Однак їхня частка в робочій силі залишалася відносно стабільною з незначним зростанням з 25,29% до 29,81%.

Кількість технічного персоналу значно зросла з 20 у 2019 році до 35 у 2022 році, в результаті чого чистий приріст склав 15 осіб. Їхня частка серед робочої сили також зросла з 0,85% до 1,60%, що свідчить про значне відносне зростання на 75%.

Кваліфіковані працівники: кількість кваліфікованих працівників зменшилася з 1353 у 2019 році до 1253 у 2022 році, що призвело до чистої втрати 100 працівників. Однак їхня частка серед робочої сили залишалася відносно стабільною на рівні близько 57%.

Загалом дані свідчать про зменшення кількості та частки менеджерів і кваліфікованих робітників у робочій силі, тоді як у спеціалістів і технічних спеціалістів спостерігаються змішані тенденції з невеликим збільшенням чисельності та частки. Діаграма з загальною часткою категорії співробітників зображено на рис. 2.10.

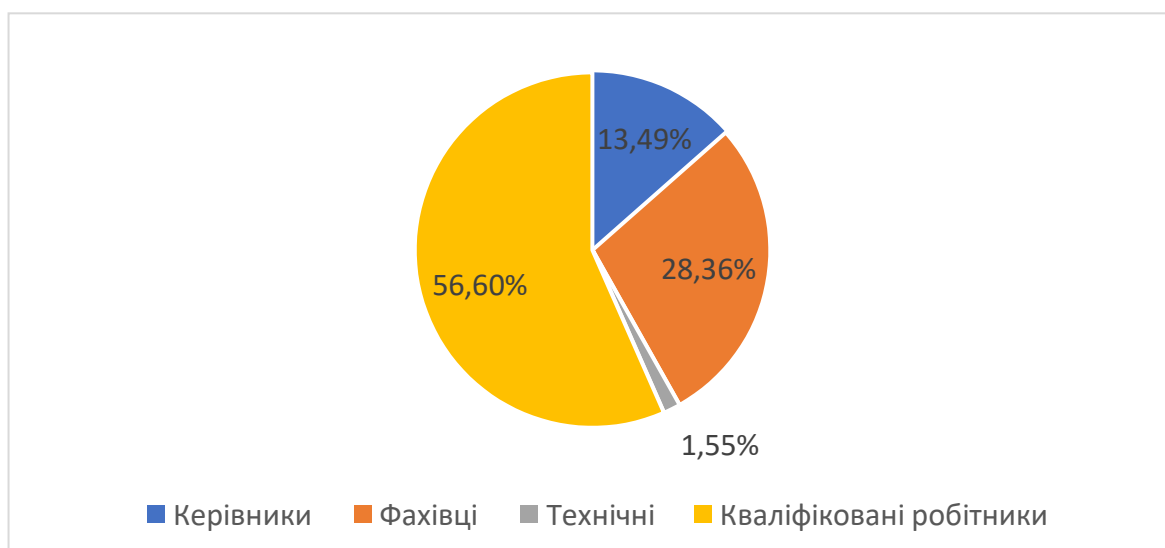


Рисунок 2.10 – Розподіл категорії співробітників у компанії ПрАТ «Оболонь»
за часткою

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Для компанії було б важливо проаналізувати причини цих змін і оцінити їхній вплив на організаційну структуру, посадові ролі та продуктивність. Розуміння змін у розподілі співробітників може допомогти компанії визначити сфери для вдосконалення, такі як стратегії залучення та розвитку талантів, планування наступності на керівних посадах і потенційні коригування робочих ролей або програм навчання технічних спеціалістів.

Дослідимо гендерне розподілення співробітників компанії у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз гендерного розподілення співробітників компанії
ПрАТ «Оболонь»

Рік	2019		2020		2021		2022	
Показник	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %
Чоловіків	1674	70,78	1639	70,71	1576	70,01	1514	69,01
Жінок	691	29,22	679	29,29	675	29,99	680	30,99

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Надані дані представляють розподіл працівників за статтю у 2019, 2020, 2021 та 2022 роках. Аналізуючи дані, можна спостерігати такі тенденції:

Окрім цього, у період з 2019 по 2022 втрати співробітників чоловічої статі склали 160 осіб, 9% від загальної кількості, а співробітників жіночої статі 11 осіб, тобто 1,5% від загальної кількості.

Співробітники чоловічої статі: кількість працівників чоловічої статі зменшилася з 1674 у 2019 році до 1514 у 2022 році, що свідчить про чисту втрату 160 працівників. З точки зору частки в робочій силі, відсоток працівників чоловічої статі знизився з 70,78% у 2019 році до 69,01% у 2022 році, тобто на 9,56%.

Співробітники-жінки: кількість працівників-жінок також зменшилася з 691 у 2019 році до 680 у 2022 році, що призвело до чистої втрати 11 працівників. Подібним чином частка жінок серед робочої сили зменшилася з 29,22% у 2019 році до 30,99% у 2022 році, тобто на 1,59%.

Загалом, кількість та пропорції працівників як чоловіків, так і жінок зменшилися протягом аналізованого періоду. Однак варто зазначити, що зміни у відсотках відносно невеликі. Частку гендерного розподілення співробітників компанії зображено на рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Частка гендерного розподілення співробітників ПрАТ
«Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Компанія повинна прагнути створити інклюзивне та різноманітне робоче середовище, сприяючи рівним можливостям як для чоловіків, так і для жінок. Усуваючи будь-який існуючий гендерний дисбаланс і розвиваючи культуру залучення, компанія може підвищити задоволеність працівників, залученість і загальну ефективність організації.

Дослідимо вікове розподілення співробітників компанії у табл. 2.9. Надані дані представляють розподіл працівників за віковими групами у 2019, 2020, 2021 та 2022 роках. Аналізуючи дані, можна спостерігати такі тенденції:

Таблиця 2.9 - Аналіз вікового розподілення працівників ПрАТ «Оболонь»

Рік	2019		2020		2021		2022	
Показник	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %
До 30	258	10,91	222	9,58	212	9,42	209	9,53
30-50	1304	55,14	1404	60,57	1328	59,00	1314	59,89
Більше 50	651	27,53	555	23,94	576	25,59	544	24,79
Пенсіонерів	152	6,43	137	5,91	135	6,00	127	5,79

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Співробітники віком до 30 років: кількість працівників у цій віковій групі зменшилася з 258 у 2019 році до 209 у 2022 році, що свідчить про чисті втрати 49 працівників. З точки зору частки робочої сили, відсоток працівників віком до 30 років зменшився з 10,91% у 2019 році до 9,53% у 2022 році, тобто на 18,99%.

Динаміку вікового розподілення працівників компанії можна побачити на рис. 2.12.

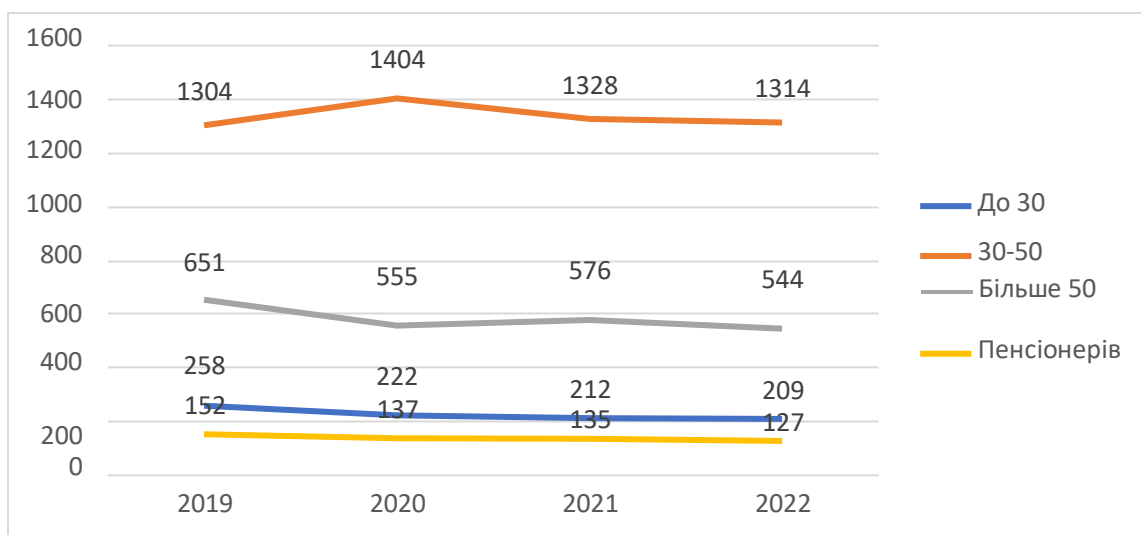


Рисунок 2.12 – Динаміка вікового розподілення працівників ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Співробітники від 30 до 50 років: кількість працівників у цій віковій групі зросла з 1304 у 2019 році до 1314 у 2022 році, в результаті чого чистий приріст склав 10 працівників. Подібним чином, частка працівників віком від 30 до 50 років серед робочої сили зросла з 55,14% у 2019 році до 59,89% у 2022 році, тобто на 0,77%.

Співробітники старше 50 років: кількість працівників у цій віковій групі зменшилася з 651 у 2019 році до 544 у 2022 році, що свідчить про чисті втрати 107 працівників. З точки зору частки в робочій силі, відсоток працівників старше 50 років зменшився з 27,53% у 2019 році до 24,79% у 2022 році, тобто на 16,44%.

Кількість працівників, класифікованих як пенсіонери, зменшилася зі 152 у 2019 році до 127 у 2022 році, що призвело до чистих збитків 25 працівників. Так само частка пенсіонерів серед робочої сили зменшилася з 6,43% у 2019 році до 5,79% у 2022 році, тобто на 16,45%.

Загалом спостерігалися неоднозначні тенденції у розподілі працівників за різними віковими групами протягом аналізованого періоду. Вікова група до 30 років зазнала значного зменшення, тоді як вікова група від 30 до 50 років трохи збільшилася. Зменшилися як вікова група старше 50 років, так і категорія

пенсіонерів. На рис. 2.13 зображено частку вікового розподілення працівників компанії.

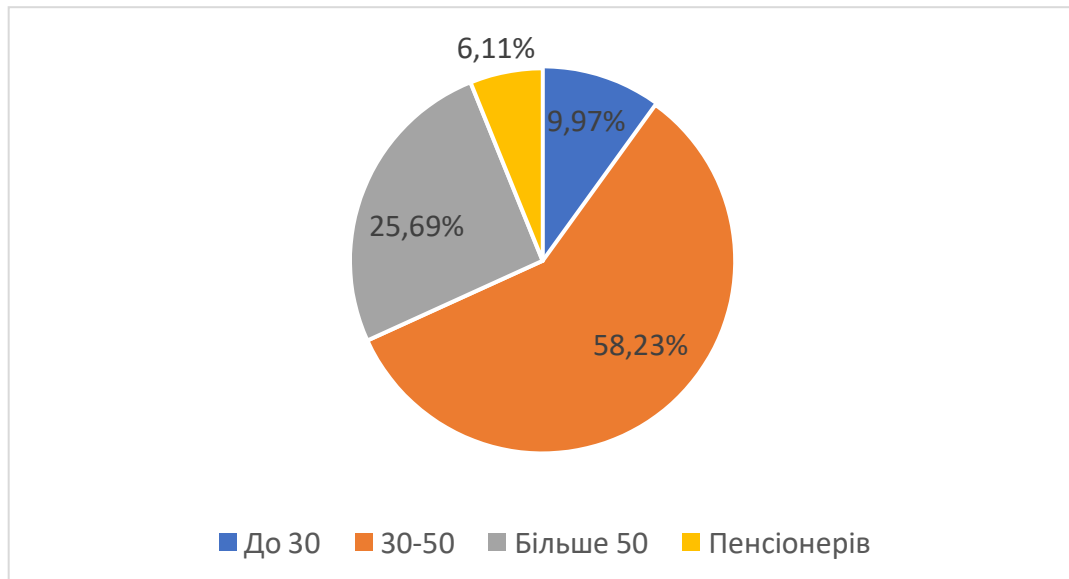


Рисунок 2.13 – Частка вікового розподілення працівників ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Активно задовольняючи потреби та прагнення співробітників різних вікових груп, компанія може сприяти створенню позитивного робочого середовища, сприяти залученню співробітників і використовувати різноманітні навички та досвід своїх співробітників для організаційного зростання та успіху.

Розглянемо показник коефіцієнту плинності кадрів у табл. 2.13.

Таблиця 2.10 - Аналіз плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік			
	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8	12	16	20
Середній коефіцієнт по ринку, %	19	19	19	19

Джерело: складено автором на підставі [26-28]

Надані дані представляють рівень плинності кадрів для компанії за трирічний період, а також середню швидкість плинності кадрів на ринку для

порівняння. Аналізуючи дані, можна помітити наступне:

Рівень плинності працівників (компанія): У 2019 році плинність кадрів склала 8%. У 2020 році плинність зросла до 12%. У 2021 році плинність кадрів ще більше зросла до 16%. У 2022 році плинність кадрів склала 20%. Динаміка плинності кадрів компанії зображена на рис. 2.14.

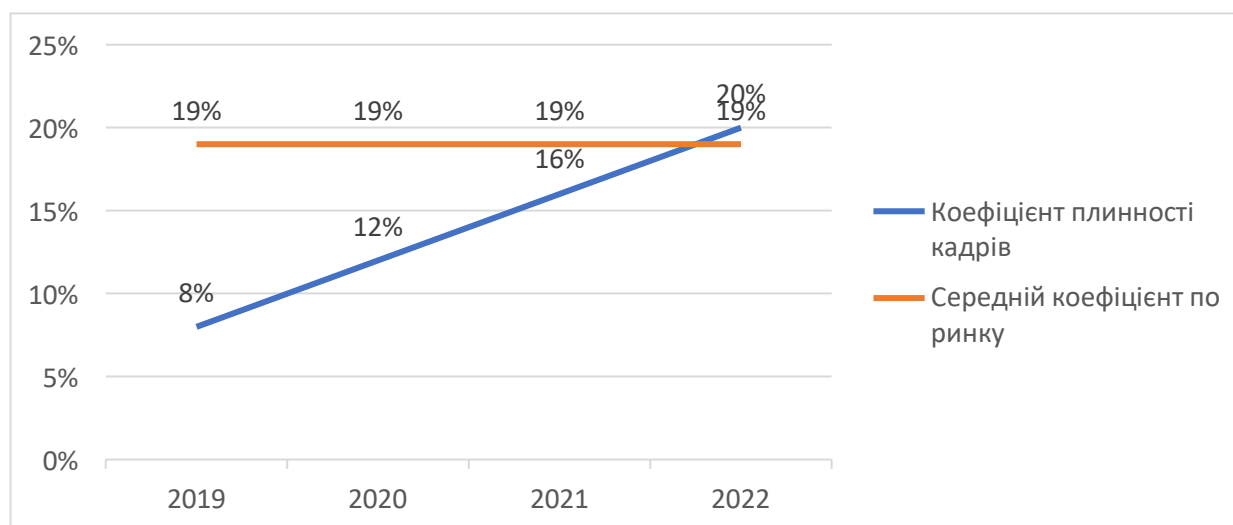


Рисунок 2.14 – Динаміка плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором на підставі [24-26]

Середня плинність на ринку залишалася постійною на рівні 19% протягом трьох років.

Рівень плинності кадрів у компанії неухильно зростає протягом багатьох років, з 8% у 2019 році до 20% у 2022 році. Це вказує на більш високий рівень працівників, які залишають організацію щороку.

Зростаюча плинність кадрів свідчить про те, що можуть виникнути проблеми, пов'язані із задоволеністю, залученням або утриманням працівників у компанії. Для компанії може бути корисним дослідити причини цієї тенденції та вжити заходів для їх усунення.

Незважаючи на те, що показники плинності кадрів у компанії нижчі, ніж у середньому по ринку, зростання тенденції вказує на те, що компанії все одно слід турбуватися про плинність кадрів і вжити заходів для покращення утримання працівників.

Загалом дані свідчать про те, що протягом багатьох років у компанії зростає плинність кадрів, що може вказувати на основні проблеми, які необхідно вирішити. Рекомендується, щоб компанія зосередилася на підвищенні стратегії задоволеності, залученості та утримання працівників, щоб зменшити плинність кадрів і створити більш стабільну робочу силу. Це може включати такі ініціативи, як покращення робочого середовища, надання можливостей розвитку кар'єри, впровадження ефективних систем управління продуктивністю та покращення каналів зв'язку та зворотного зв'язку з працівниками.

Дослідимо показник продуктивності праці підприємства у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз продуктивність праці ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік			
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Продуктивність праці, %	5	-5	10	5

Джерело: складено автором на підставі [24-26]

Надані дані представляють темпи зростання продуктивності компанії за трирічний період із річними змінами, які відображаються у відсотках. Аналізуючи дані, можна помітити наступне:

Швидкість зростання продуктивності: З 2018 по 2019 рік продуктивність компанії зросла на 5%. З 2019 по 2020 рік продуктивність впала на -5%. З 2020 по 2021 рік продуктивність показала зростання на 10%. А з 2021 по 2022 швидкість зростання склала 5%.

На основі цього аналізу ми можемо збагнути наступне:

Продуктивність компанії протягом трьох років коливалася. Він зріс на 5% у перший рік, знизився на -5% у другий рік, а потім відновився з темпом зростання 10% у третій рік і знизив швидкість на 5% у четвертий.

Початкове підвищення продуктивності вказує на позитивні показники та підвищення ефективності в компанії.

Однак наступне зниження продуктивності свідчить про зниження обсягу

виробництва або ефективності порівняно з попереднім роком.

Подальше зростання продуктивності на 10% на третій рік свідчать про позитивне відновлення та покращення продуктивності порівняно з попереднім роком.

На коливання продуктивності можуть впливати різні фактори, такі як зміни в динаміці робочої сили, операційних процесах, використанні технологій, ринкових умовах або стратегіях управління.

Ці дані підкреслюють важливість ретельного моніторингу тенденцій продуктивності в компанії. Розуміння факторів, що впливають на продуктивність, дозволяє організації приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати стратегії для підвищення загальної продуктивності.

Рекомендується, щоб компанія провела більш детальний аналіз, щоб визначити основні причини коливань у продуктивності. Цей аналіз може включати вивчення конкретних операційних сфер, залученості та задоволеності працівників, удосконалення процесів, впровадження технологій або будь-яких інших відповідних факторів. Вирішуючи виявлені проблеми та впроваджуючи відповідні заходи, компанія може прагнути до постійного зростання продуктивності та покращення загальної продуктивності.

2.3 Аналіз існуючої мотиваційної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь»

У цьому розділі увагу зосереджено на діагностиці системи мотивації, яка діє в організації. Система мотивації відіграє вирішальну роль у стимулюванні продуктивності співробітників, залучення та загального успіху організації. Проводячи комплексну діагностику, потрібно виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації та надати рекомендації щодо її вдосконалення. Це сприятиме підвищенню задоволеності працівників, продуктивності та, зрештою, загальній продуктивності організації.

Першим кроком у процесі діагностики є надання огляду поточної системи мотивації в організації. Це включає вивчення різних елементів системи, таких як структура винагороди, програми визнання, можливості розвитку кар'єри та процеси оцінки ефективності. Крім того, аналіз узгодженості системи мотивації з цілями, цінностями та стратегічними завданнями організації.

Щоб оцінити вплив системи мотивації, важливо оцінити рівень задоволеності та залученості працівників. Цього можна досягти за допомогою опитувань, інтерв'ю та фокус-групових обговорень із співробітниками на різних рівнях в організації. Збираючи відгуки про їх сприйняття існуючої системи мотивації, ми можемо визначити прогалини, області невдоволення та потенційні фактори, що перешкоджають мотивації та залученості. Ця оцінка дасть цінну інформацію про ефективність поточної системи та області, де потрібні коригування або вдосконалення.

Невід'ємною частиною діагностики системи мотивації є аналіз зв'язку між результативністю та винагородою. Ми оцінимо ясність очікуваних результатів, ефективність процесів оцінки ефективності та узгодженість між результатами роботи та винагородами. Вивчаючи зв'язок між результатами діяльності співробітників і винагородами, які вони отримують, ми можемо виявити будь-які розбіжності, упередження або несправедливість, які можуть існувати. Цей аналіз допоможе зрозуміти, як поточна система впливає на мотивацію співробітників і чи потрібні коригування, щоб забезпечити справедливу та ефективну структуру винагород за результатами роботи.

Під час дослідження існуючої системи мотивації ПрАТ «Оболонь» були знайдені такі елементи винагороди та стимулювання персоналу. Короткий перелік елементів наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь»

Підтримка соціальної політики	Матеріальна допомога до відпустки
Захист професійних вмінь	Спецрейси до місця праці
Медичне обслуговування	Подарункова продукція
Оздоровлення та відпочинок працівників та їх сімей	Допомога на поховання
Утримання об'єктів інфраструктури	Взаємодія з навчальними закладами
Матеріальна допомога у кризових ситуаціях	Тривалість відпустки не менше 24 календарних
Етичний кодекс	Доплата у вечірні годни 20% та у нічний час 40%

Джерело: побудовано автором на підставі [26]

Детально проаналізуємо кожний аспект мотиваційної системи стимулювання персоналу компанії «Оболонь».

Соціальна політика:

Ефективність елемента соціальної політики мотивації персоналу на Оболоні заслуговує на схвалення. Компанія демонструє прихильність підтримці співробітників, що виходить за межі їхніх робочих потреб. Надаючи низку соціальних пільг та ініціатив, таких як допомога на поховання, взаємодія з навчальними закладами та подарункова продукція в особливих випадках, «Оболонь» розвиває почуття причетності та вдячності серед своїх співробітників. Це сприяє їх загальному задоволенню та мотивації в організації.

Захист професійних навичок:

Націленість «Оболоні» на захист професійних навичок співробітників є важливим аспектом мотивації персоналу. Пропонуючи можливості для професійного розвитку, навчальні програми та просування по службі, компанія інвестує в ріст і розвиток своєї робочої сили. Це не лише покращує навички та компетенцію працівників, але й посилює їхню мотивацію, забезпечуючи чіткий шлях для кар'єрного просування та особистого зростання.

Охорона здоров'я:

Надання медичних послуг демонструє прихильність «Оболоні» до благополуччя працівників. Пропонуючи комплексне медичне обслуговування, включаючи медичне страхування та доступ до медичних послуг, компанія надає пріоритет здоров'ю та добробуту своїх працівників. Такий підхід позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки забезпечує безпечне та здорове робоче середовище, зменшує фінансовий тягар витрат на лікування та сприяє збалансованості роботи та особистого життя.

Оздоровлення та відпочинок працівників та їх сімей:

Акцент «Оболоні» на оздоровленні та відпочинку співробітників та їхніх родин сприяє їх мотивації та задоволенню. Компанія визнає важливість балансу між роботою та особистим життям, організовуючи розважальні заходи, сімейні заходи та ініціативи, які сприяють добробуту співробітників. Ці зусилля створюють позитивне робоче середовище, сприяють залученню працівників і зміцнюють зв'язок між працівниками та їхніми родинками.

Технічне обслуговування об'єктів інфраструктури:

Ефективне обслуговування об'єктів інфраструктури відіграє вирішальну роль у мотивації співробітників на «Оболоні». Забезпечуючи добре облаштовані та сучасні приміщення, компанія забезпечує комфортні та сприятливі робочі умови для своїх співробітників. Це сприяє їх продуктивності, задоволенню та загальній мотивації добре виконувати свої ролі.

Фінансова допомога:

Надання Оболонню фінансової допомоги є вагомим мотиватором для працівників. Програми допомоги компанії, такі як допомога у зв'язку з вагітністю та пологами, доплата за вечірні та нічні зміни, демонструють підтримку співробітників під час важливих життєвих подій та компенсацію за роботу в ненормований режим. Ця фінансова допомога визнає та винагороджує відданість і відданість співробітників, тим самим підвищуючи їхню мотивацію та

лояльність.

Кодекс етики:

Створення Кодексу етики відображає прихильність «Оболоні» етичній поведінці та професійним стандартам. Пропагуючи сильну етичну культуру, компанія створює відчуття довіри, справедливості та прозорості всередині організації. Це сприяє мотивації працівників, сприяючи сприятливому робочому середовищу, забезпечуючи справедливе ставлення та сприяючи почуттю гордості за роботу в соціально відповідальній компанії.

Тривалість відпустки:

Надання «Оболонню» мінімальної тривалості відпустки 24 календарних дні є ефективним мотиватором для працівників. Адекватна відпустка дозволяє співробітникам відпочити, відновити сили та підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям. Ця політика визнає важливість дозвілля та демонструє прихильність компанії добробуту працівників.

Підсумовуючи, «Оболонь» демонструє сильну прихильність до мотивації персоналу через різні елементи, такі як соціальна політика, захист професійних навичок, охорона здоров'я, відпочинок, фінансова допомога, підтримка інфраструктури, Кодекс етики та щедрі відпусткові. Ці аспекти сприяють ефективній системі мотивації персоналу, яка сприяє задоволенню працівників, залученості та лояльності в організації.

Для оцінки ефективності мотивації персоналу підприємства продіагностуємо показники середньооблікової чисельності та фонду оплати праці компанії у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз середньооблікової чисельності та фонду оплати праці ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік			
	2019	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність, осіб.	3460	2287	2191	2092
Фонд оплати праці, у грн.	506786	512052	598 810	527304

Джерело: складено автором на підставі [20-26]

Надані дані містять інформацію про середньооблікову чисельність, фонд оплати праці, середню заробітну плату на одну особу та середню заробітну плату по Україні за 2019, 2020, 2021 та 2022 роки, а також різницю у відсотках між середньою заробітною платою на компанії та середньої заробітної плати по Україні за кожен відповідний рік.

Аналізуючи дані, можна помітити наступне:

Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 3460 у 2019 році до 2287 у 2020 році та далі зменшилася до 2191 у 2021 році. Вона знову зменшилася до 2092 у 2022 році.

Це свідчить про тенденцію до зменшення чисельності працівників за аналізований період.

Фонд оплати праці збільшився з 506 786 у 2019 році до 512 052 у 2020 році. Він значно збільшився до 598 810 у 2021 році, а потім знизився до 527 304 у 2022 році.

Збільшення фонду оплати праці з 2019 по 2021 роки свідчить про зосередження на винагороді працівників і потенційне збільшення інвестицій у людські ресурси.

Загалом дані демонструють зниження середньої чисельності за чотири роки. Фонд оплати праці коливався, із помітним зростанням у 2021 році. Співвідношення середньої чисельності персоналу до фонду оплати праці

збільшувалося з 2019 по 2021 рік, але дещо зменшувалося у 2022 році. Ці зміни у співвідношенні можна пояснити такими факторами, як зміни в структурі оплати праці, робочої сили склад, або варіації у розподілі фонду оплати праці. У табл. 2.14 наведено аналіз величин доплат працівникам.

Таблиця 2.14 - Аналіз величини доплат працівникам ПрАТ «Оболонь»

Показник	2019		2020		Рік		2021		2022	
Доплати праці за майстерність, особам/питома вага у %	263	11,12	289	12,47	275	12,22	275	12,53		
Оклади за високу кваліфікації, особам/питома вага у %	787	33,28	719	31,02	734	32,61	746	33,99		
Доплати за суміщення робіт, особам/питома вага у %	620	26,22	630	27,18%	258	11,46	502	22,87		
Загалом		70,61		70,66		56,29		69,38		

Джерело: складено автором на підставі [24-26]

Наведені дані представляють аналіз складових оплати праці працівників компанії ПрАТ «Оболонь» за 2019, 2020, 2021 та 2022 роки: опрацьовано інформацію про чисельність персоналу та розподіл різних видів доплат до заробітної плати протягом цих років .

Загальна кількість працівників зменшилася з 2365 у 2019 році до 2318 у 2020 році, далі зменшившись до 2251 у 2021 році та, нарешті, до 2195 у 2022 році. Це свідчить про постійне зменшення загальної кількості працівників протягом аналізованого періоду.

Категорія «Доплати праці за майстерність» зросла з 263 у 2019 році до 289 у 2020 році, а потім дещо знизилася до 275 у 2021 році. У 2022 році дані для цієї

категорії недоступні. Ці доплати у відповідних роках становили 11,12%, 12,47% та 12,22% загального фонду оплати праці.

Категорія «Оклади за високу кваліфікації» зменшилася з 787 у 2019 році до 719 у 2020 році, потім дещо зросла до 734 у 2021 році та зросла до 746 у 2022 році. Ці зарплати становили 33,28%, 31,02%, 32,61% , та 33,99% загального фонду оплати праці відповідно.

Категорія «Доплати за суміщення робіт» зросла з 620 у 2019 році до 630 у 2020 році, потім значно зменшилася до 258 у 2021 році та, нарешті, зросла до 502 у 2022 році. Ці надбавки становлять 26,22%, 27,18 %, 11,46 %, 22,87 % від загальної суми заробітної плати у відповідних роках.

Загальний відсоток цих доплат до загального фонду оплати праці становив у 2019 році 70,61%, у 2020 році – 70,66%, у 2021 році знизився до 56,29%, а у 2022 році зріс до 69,38%.

Зменшення загального розміру робочої сили вказує на скорочення кількості працівників, що може мати наслідки для діяльності та продуктивності компанії.

Варіації доплат до заробітної плати за навички, високу кваліфікацію та численні посади вказують на коливання в структурі винагороди та, можливо, зміни у вимогах до роботи чи складі робочої сили.

Зменшення загального відсотка надбавок до заробітної плати у 2021 році свідчить про зрушення у розподілі складових заробітної плати, при цьому доплати відведено відносно меншу частку в загальному фонді заробітної плати.

Для компанії вкрай важливо відстежувати ці тенденції та оцінювати їхній вплив на мотивацію працівників, розвиток навичок і загальну справедливість винагороди. Проведення регулярних оцінок і врахування таких факторів, як конкурентоспроможність на ринку та задоволеність працівників, може допомогти оптимізувати розподіл надбавок до зарплати та забезпечити добре збалансовану структуру винагороди відповідно до цілей компанії та галузевих

стандартів.

Дослідимо кількість додаткових відпусток співробітників компанії у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Аналіз чисельності додаткових відпусток ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік							
	2019		2020		2021		2022	
	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %
Додаткова відпустка за шкідливі умови	319	13,49	339	14,62	318	14,13	325	14,81
За ненормований роб день	730	30,87	710	30,63	702	31,19	714	32,53
Одруження	8	0,34	1	0,04	2	0,09	3	0,14

Джерело: складено автором на підставі [24-26]

Надані дані відображають склад робочої сили та кількість додаткових пільг, наданих працівникам у 2019, 2020, 2021 та 2022 роках.

Загальна кількість працівників зменшилася з 2365 у 2019 році до 2251 у 2021 році, що свідчить про скорочення загальної чисельності працівників.

«Додаткові відпустки за шкідливі умови» зросли з 319 у 2019 році до 339 у 2020 році, а потім дещо зменшилися до 318 у 2021 році. Ці додаткові відпустки становили 13,49%, 14,62% та 14,13% від загальної чисельності працюючих у відповідні роки.

«Компенсація за ненормований робочий день» зменшилася з 730 у 2019 році до 710 у 2020 році, а потім дещо зросла до 702 у 2021 році. Ця компенсація становила 30,87%, 30,63% та 31,19% від загальної чисельності працюючих у відповідні роки.

Категорія «Одруження» мала дуже низьку частоту: 8 випадків у 2019 році, 1 випадок у 2020 році та 2 випадки у 2021 році. Ці випадки являли собою дуже

малий відсоток від загальної робочої сили щороку.

Збільшення додаткових відпусток за шкідливі умови праці та відносно стабільна компенсація за ненормований робочий день свідчать про прихильність компанії до благополуччя працівників та дотримання норм праці.

Низька кількість виплат, пов'язаних із шлюбом, свідчить про те, що цей фактор має мінімальний вплив на робочу силу та політику компанії.

Для компанії важливо продовжувати моніторинг складу робочої сили та оцінювати ефективність і вплив додаткових переваг. Цей аналіз може допомогти визначити потенційні сфери для вдосконалення, наприклад, вирішення проблем небезпечних умов, забезпечення справедливої компенсації за нестандартні робочі дні та періодичний перегляд доречності та використання різноманітних переваг. Дослідимо темп росту середньої заробітної плати у компанії у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Темпи росту середньої заробітної плати компанії ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік			
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Темп росту серд.з.п., %	123	113	117	120

Джерело: складено автором на підставі [24-26]

Надані дані представляють темпи зростання середньої заробітної плати за трирічний період із нічними змінами у відсотках. Аналізуючи дані, можна помітити наступне: з 2018 по 2019 рік середня зарплата зазнала значного зростання – 123%. З 2019 по 2020 рік темп зростання знизився до 113%. З 2020 по 2021 рік темпи зростання ще більше знизилися до 117%. З 2021 по 2022 рік темп росту склав 120%.

Середня заробітна плата працівників продемонструвала значне зростання на 123% з 2018 по 2019 рік. Це свідчить про значне підвищення заробітної плати працівників за цей період.

Проте в наступні роки темпи зростання знизилися. Незважаючи на те, що темпи зростання залишаються позитивними, уповільнилися: темп зростання становив 113% у 2019-2020 роках і 117% у 2020-2021 роках та 120 у 2021-2022 роках.

На темпи зростання середньої зарплати можуть впливати різні фактори, зокрема інфляція, зміни в політиці компанії чи ринкових умовах, підвищення на основі продуктивності або коригування для відповідності галузевим стандартам.

Значне підвищення зарплати з 2018 по 2019 рік говорить про те, що компанія зробила акцент на покращенні винагороди співробітників у цей період.

Подальше зниження темпів зростання може свідчити про більш збалансований підхід до управління витратами та узгодження підвищення зарплати з ринковими тенденціями чи фінансовими міркуваннями.

Послідовний і конкурентоспроможний темп зростання зарплати може позитивно вплинути на мотивацію співробітників, задоволеність роботою та утримання в компанії. Це забезпечує відчуття фінансової стабільності та винагороджує працівників за їх внесок.

Рекомендується, щоб компанія продовжувала відстежувати та аналізувати тенденції зростання заробітної плати, щоб переконатися, що вона залишається конкурентоспроможною в галузі, враховуючи такі фактори, як ринкові умови, фінансові показники та очікування працівників. Цей аналіз може допомогти розробити комплексну стратегію винагороди, яка забезпечує баланс між залученням і утриманням талантів, зберігаючи фінансову стабільність організації.

Дослідимо показник випередження продуктивності праці відповідно до темпу росту заробітної плати ПрАТ «Оболонь», результати внесемо у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 - Аналіз показників випередження продуктивності праці темпів росту середньої заробітної плати ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік			
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Випередження продуктивності праці темпів росту середньої з.п., %	18	18	7	15

Джерело: складено автором на підставі [24-26]

Наведені дані відображають темпи зростання продуктивності праці в порівнянні з темпами зростання середньої заробітної плати за трирічний період із змінами за рік у відсотках.

Отримані дані свідчать про те, що протягом аналізованого періоду зростання продуктивності праці стабільно випереджало темпи зростання середньої заробітної плати.

У 2018-2019 та 2019-2020 роках і продуктивність праці, і середня зарплата показали однакові темпи зростання – 18%.

Проте у 2020-2021 роках при зниженні зростання продуктивності праці до 7% темп зростання середньої зарплати знизився ще суттєвіше.

А у 2021-2020 показник знову склав 15%.

Послідовне зростання продуктивності праці, що перевищує темпи зростання середньої заробітної плати, свідчить про те, що працівники стають більш продуктивними у виробництві продукції порівняно з оплатою праці.

Нижчий темп зростання середньої зарплати в 2020-2021 роках свідчить про потенційне уповільнення зростання заробітної плати порівняно з підвищенням продуктивності.

На розбіжності між зростанням продуктивності праці та зростанням середньої заробітної плати можуть впливати різні чинники, такі як зміни в ефективності виробництва, технологічний прогрес, ринкові умови або фактори, характерні для компанії.

Аналіз піднімає питання про те, чи компенсаційна стратегія адекватно

винагороджує працівників за підвищення продуктивності.

Аналізуючи зворотній зв'язок співробітників компанії на предмет задоволеності або скарг, щодо існуючої мотиваційної системи підприємства ПрАТ «Оболонь» з використанням великої кількості інтернет ресурсів котрі дають змогу залишити відгук із зазначенням посади, відділу у якому проходила робота, тривалості перебування на посаді та оцінки факторів рівня заробітної плати, якості умов праці, задоволеності керівництвом тощо. Можна приблизно охарактеризувати слабкі та сильні сторони компанія як роботодавця.

У табл. 2.18 наведено результати аналізу зворотнього зв'язку співробітників ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.18 – Результати аналізу зворотнього зв'язку співробітників «Оболонь»

Недолік	Кількість скарг на 100 відгуків
Інтенсивне несправедливе штрафування	2
Затримка видачі заробітної плати	4
Занизький рівень заробітної плати	22
Незадоволеність та критика керівництва	7
Висока та зайва інтенсивність зборів	6
Погана взаємодія з кандидатами на посаду	12
Завищенні планові вимоги	5
Застаріла неактуальна система мотивації	24
Занадто інтенсивний робочий графік	17
Проблеми спецрейсів	1

Джерело: складено автором

Суворі та несправедливі покарання: ця проблема отримала 2 скарг зі 100 оглядів. Працівники можуть вважати накладені на них покарання надмірними або несправедливими.

Затримка виплати заробітної плати: у 4 відгуках зі 100 згадується про цю проблему. Працівники незадоволені практикою компанії щодо затримки виплати зарплати.

Низький рівень заробітної плати: ця проблема мала найбільшу кількість скарг, її згадували в 22 зі 100 відгуків. Працівники вважають, що їх заробітна плата недостатня або неконкурентоспроможна порівняно з галузевими стандартами.

Невдоволення та критика керівництва: 7 із 100 відгуків висловлювали невдоволення керівництвом компанії та критикували їхні дії чи рішення.

Висока та непотрібна інтенсивність зустрічей: 6 зі 100 оглядів згадували надмірні та непотрібні зустрічі, які, на думку співробітників, негативно впливають на їх продуктивність і баланс між роботою та особистим життям.

Погана взаємодія з кандидатами на роботу: 12 зі 100 оглядів висвітлювали проблеми, пов'язані зі взаємодією компанії з кандидатами на посади, що свідчить про необхідність покращення процесу підбору персоналу.

Нереалістичні вимоги до продуктивності: в 5 зі 100 оглядів зазначено, що компанія ставить нереалістичні цілі щодо продуктивності, що викликає незадоволення серед співробітників.

Застаріла та нерелевантна система мотивації: 24 зі 100 відгуків критикували систему мотивації компанії, вказуючи, що вона застаріла, не відповідає потребам та очікуванням працівників.

Надмірний робочий графік: у 17 зі 100 відгуків згадується робочий графік, який сприймається як надто важкий або інтенсивний, що впливає на баланс між роботою та особистим життям і добробут співробітників.

Проблеми з відрядженнями: 1 зі 100 оглядів згадували проблеми, пов'язані з відрядженнями, що свідчить про наявність проблем або проблем у цій сфері.

Виходячи з цього аналізу, стає зрозуміло, що найбільш значні скарги стосуються низької заробітної плати та застарілої системи мотивації. Вирішення цих проблем, швидше за все, покращить загальну задоволеність працівників і моральний дух в організації.

На основі цих спостережень компанії рекомендується провести

комплексний перегляд своєї структури винагороди та стимулів. Цей перегляд має бути спрямований на більш тісне узгодження зростання зарплати зі зростанням продуктивності праці, забезпечуючи стимулювання та винагороду працівників за їхні зусилля щодо підвищення продуктивності. Крім того, компанія повинна розглянути стратегії для комунікації та зміцнення зв'язку між підвищенням продуктивності та винагородою співробітників для підвищення залученості та мотивації працівників.

Висновки до розділу 2

Проведення комплексного аналізу господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» дає цінну інформацію про фінансові показники компанії, її ринкову позицію та загальну господарську діяльність. Досліджуючи такі фактори, як темп росту доходу, частку присутності на ринку та рентабельність активів, аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Ця інформація є важливою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, підвищення ефективності роботи та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Проведення кадрового аудиту та діагностики трудових показників на ПрАТ «Оболонь» є важливим для оцінки ефективності практики управління персоналом підприємства. Цей процес передбачає оцінку таких факторів, як задоволеність працівників, рівень плинності кадрів, а також загальну продуктивність робочої сили. Висновки цього аудиту можуть дати цінну інформацію для визначення областей для вдосконалення, впровадження цільового втручання і узгодження стратегій людських ресурсів з цілями компанії.

Проведення аналізу існуючої системи мотивації на ПрАТ «Оболонь» дозволяє оцінити ефективність стратегії компанії щодо мотивації та стимулювання працівників. Цей аналіз передбачає оцінку розробки та впровадження систем винагороди, методів оцінки ефективності, можливостей кар'єрного розвитку та програм визнання працівників.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Рекомендаційні заходи модернізації мотиваційної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь».

Результати аналізу економічної діяльності організації, аудиту персоналу, діагностики трудових показників та показників заробітної плати, а також аналізу зворотнього зв'язку співробітників компанії ПрАТ «Оболонь» та діагностики її мотиваційної системи, виявили ряд проблем та недоліків, зокрема загальної застарілості та небажаності серед працівників елементів існуючої мотиваційної системи, було виявлено, що темпи зростання заробітної плати працівників не є достатніми. Крім цього працівники нижчого рівня скаржаться на не об'єктивну систему штрафів та на ненормований робочий графік. Результатом цього є зростаюча кожен рік плинність кадрів і зниження середньооблікової кількості співробітників, у свою чергу це призводить до негативних наслідків.

Збільшення витрат на підбір персоналу та навчання, висока плинність кадрів означає, що компанії доведеться інвестувати більше ресурсів у пошук і найм нових працівників. Це включає рекламу вакансій, проведення співбесід і проведення перевірок. Крім того, нові працівники вимагатимуть навчання, щоб стати продуктивними, що може зайняти багато часу та коштувати. Ці збільшені витрати на наймання та навчання можуть навантажити бюджет компанії.

Втрата інституційних знань, коли досвідчені працівники залишають компанію, вони забирають із собою цінні знання та досвід, набуті з часом. Ця втрата інституційних знань може порушити робочий процес і знизити ефективність. Новим співробітникам доведеться витратити час і зусилля, щоб отримати той самий рівень знань і досвіду, що може призвести до зниження продуктивності та можливих помилок.

Зниження продуктивності та ефективності, коли плинність кадрів висока,

компанія, швидше за все, відчуватиме постійний цикл нових працівників, які приходять, а інші залишають. Це порушує динаміку команди та призводить до відсутності безперервності та стабільності в роботі. Новим співробітникам знадобиться час, щоб ознайомитися зі своїми ролями, вивчити процеси компанії та налагодити продуктивні робочі відносини. Ця початкова крива навчання може призвести до зниження продуктивності та зниження загальної ефективності.

Зниження морального духу та залученості працівників: часта зміна кадрів може негативно вплинути на моральний стан та залученість працівників. Існуючі співробітники можуть стати демотивованими та незаангажованими, коли бачать, як їхні колеги постійно йдуть, що призводить до зниження їх власної продуктивності. Вони можуть відчувати себе перевтомленими через потребу зайняти вакантні посади та навчити нових працівників, що може призвести до вигорання та подальшого зниження рівня продуктивності.

Питання якості та безпеки, на виробничому підприємстві постійна якість і дотримання протоколів безпеки є вирішальними. Однак, коли плинність кадрів висока і нові співробітники постійно проходять навчання, існує підвищений ризик помилок, дефектів і нещасних випадків. Недосвідчений персонал може не мати необхідних навичок або знань для підтримки стандартів якості або дотримання процедур безпеки, що потенційно може призвести до незадоволеності клієнтів, збільшення кількості переробок або навіть інцидентів на робочому місці.

Негативний вплив на репутацію компанії, висока плинність кадрів може погано позначитися на репутації компанії. Потенційні клієнти і ділові партнери можуть сприйняти це як ознаку нестабільності або несприятливої робочої обстановки. Це може ускладнити залучення найкращих талантів або встановлення довгострокових ділових відносин, що зрештою вплине на ріст і успіх компанії.

За для усунення негативних наслідків на основі результатів аналізу можна

рекомендувати впровадження низки диверсифікованих заходів котрі матимуть на меті досягнути співробітників організації кожного рівня.

Так для стимулювання співробітників організації технічного та виробничого рівня, доцільно буде застосувати коригування структури винагороди, покращення програм визнання та вдячності, надання додаткових можливостей розвитку кар'єри, удосконалення процесів оцінки ефективності тощо. Найбільш оптимальні заходи наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації модернізації мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь»

Запровадження гнучкості умов робочого графіку
Зниження планового навантаження та скорочення робочого тижня
Ліквідація або пом'якшення системи штрафів
Запровадження оздоровчих програм
Надання додаткових оплачуваних відпусток
Система персоналізації винагород
Збільшення заробітної плати на основі результативності
Запровадження програми освітньої допомоги
Довгострокові планові заохочення
Оновлення системи винагород та бонусів

Джерело: складено автором

Запровадження гнучких умов праці може підвищити рівень задоволеності працівників і збалансувати роботу та особисте життя. Це може включати варіанти, як-от гнучкий час початку та закінчення, можливості віддаленої роботи або стислі робочі тижні. Така гнучкість дозволяє співробітникам ефективно управляти своїм часом і може підвищити їхню мотивацію та загальну продуктивність.

Зменшення запланованого робочого навантаження та скорочення робочого тижня може допомогти запобігти виснаженню та підвищити мотивацію працівників. Надаючи співробітникам більше часу для відпочинку та дозвілля, вони можуть відновити сили та підійти до роботи з новою енергією та ентузіазмом.

Скасування або пом'якшення системи покарань може бути корисним для сприяння позитивному робочому середовищу. Замість того, щоб зосереджуватися лише на покараннях, варто перейти до більш конструктивного підходу, який акцентує увагу на наставництві, зворотному зв'язку та вдосконаленні. Це може сприяти сприятливій атмосфері, яка мотивує співробітників працювати краще.

Впровадження оздоровчих програм таких як заняття фітнесом, семінари з боротьби зі стресом або ініціативи щодо здоров'я, може сприяти загальному добробуту працівників. Ці програми демонструють прихильність компанії до здоров'я своїх співробітників і можуть підвищити мотивацію, сприяючи балансу між роботою та особистим життям і більш здоровому способу життя.

Надання додаткової оплачуваної відпустки крім стандартної відпустки та лікарняних може бути потужним мотиватором. Це може включати спеціальні вихідні для особистих подій, волонтерської роботи або сімейних подій. Надання цієї додаткової відпустки демонструє вдячність співробітникам за відданість справі та дозволяє їм робити перерви, коли це необхідно, підвищуючи задоволення від роботи.

Персоналізована система винагород, системи винагород, яка визнає індивідуальні досягнення та внесок, може підвищити мотивацію. Пристосування винагороди до інтересів і вподобань співробітників може дати їм відчуття, що їх цінують і визнають. Це може включати персоналізовані заохочення, програми визнання або негрошові винагороди, як-от додаткові обов'язки чи можливості для розвитку.

Збільшення оплати праці на основі продуктивності може мотивувати працівників прагнути до підвищення продуктивності та якості. Визнання та винагорода за виняткову продуктивність підвищенням заробітної плати або бонусів може стати потужним стимулом для підвищення залученості та продуктивності.

Пропозиція освітньої допомоги, такої як компенсація за навчання або підтримка професійного розвитку, демонструє відданість зростанню та розвитку працівників. Це може посилити мотивацію, надаючи можливості для просування по службі та навчання новим навичкам.

Створення довгострокових стимулів, таких як програми розподілу прибутку, опції на акції або пенсійні виплати, може викликати лояльність і відданість серед працівників. Ці стимули створюють відчуття безпеки та майбутні винагороди, заохочуючи співробітників залишатися відданими та мотивованими протягом тривалого часу.

Регулярний перегляд і оновлення системи винагород і бонусів гарантує, що вона залишається актуальною та відповідає потребам і очікуванням співробітників. Це може передбачати перегляд критеріїв отримання винагород, впровадження нових типів бонусів або отримання відгуків від працівників для підвищення ефективності системи.

Реалізація цих рекомендацій може сприяти створенню позитивного робочого середовища, підвищити мотивацію співробітників і підвищити загальну продуктивність і задоволеність роботою в компанії.

Практика організації автономії співробітників вже є популярною серед провідних компаній світу, так Alphabet, Microsoft та інші велетні надають своїм співробітникам свободу, право самим вирішувати свій графік та темп роботи, вимогою є лише результат, більше не потрібно контролювати кожного співробітника, кожен з них сам є відповідальним за процес.

Для співробітників організації вищого рівня, таких як дрібні співробітники відділу фінансів, маркетингу, продажів, розвитку рекомендується долучитися до заходів підвищення автономії працівників у компанії, аспекти організації автономії співробітників наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Заходи поліпшення автономії співробітників ПрАТ «Оболонь»

Надання можливості гнучкого графіку
Визначення чітких та прозорих цілей компанії
Організація позитивної конкуренції у середині компанії
Регулярне оновлення індивідуальних та загальних завдань співробітників
Залучення співробітників у прийнятті рішень
Організація кар'єрного зростання

Джерело: складено автором

Чітке повідомлення про цілі компанії та їх узгодження з окремими цілями співробітників може посилити мотивацію. Коли працівники розуміють, як їхня робота сприяє загальному успіху компанії, вони, швидше за все, почуватимуться мотивованими та залученими.

Сприяння здоровій конкуренції серед працівників може стимулювати мотивацію та продуктивність. Встановлюючи виклики, конкурси або показники продуктивності, співробітники можуть прагнути перевершити себе та своїх колег. Однак важливо переконатися, що конкуренція залишається позитивною та співробітницькою, сприяючи зростанню, а не створюючи вороже середовище.

Надання співробітникам нових і складних завдань може запобігти монотонності та підвищити мотивацію. Регулярно переглядайте та оновлюйте індивідуальні та командні завдання, щоб підтримувати зацікавленість і стимулювати співробітників. Подумайте про узгодження завдань із навичками та інтересами працівників, щоб максимізувати їхню мотивацію та задоволення від роботи.

Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, шляхом запитування їхньої думки та пропозиції. Ця залученість дає їм відчуття, що їх цінують і інвестують в успіх компанії, що призводить до підвищення мотивації. Коли працівники мають право голосу в рішеннях, які впливають на їх роботу,

вони, швидше за все, будуть мотивовані та віддані досягненню позитивних результатів.

Встановлення чіткого шляху розвитку кар'єри та надання можливостей для зростання та просування по службі може значно мотивувати працівників. Це може включати пропозицію навчальних програм, можливості наставництва або внутрішні оголошення про роботу. Допомога співробітникам у визначенні чіткого шляху кар'єрного зростання в компанії мотивує їх працювати добре та залишатися відданими.

Реалізація цих рекомендацій може допомогти створити мотивуючу робочу атмосферу, де працівники почуватимуться цінними, зацікавленими та прагнуть досягти успіху. Встановлюючи чіткі цілі, заохочуючи позитивну конкуренцію, оновлюючи завдання, залучаючи працівників до прийняття рішень і пропонуючи можливості кар'єрного розвитку, компанія може підвищити загальну мотивацію та продуктивність працівників.

Наприкінці, можна додати рекомендації з поліпшення кооперації та взаємодії співробітників. Аспекти поліпшення кооперації наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Заходи поліпшення кооперації співробітників на підприємстві ПрАТ «Оболонь»

Організація міжфункціональних проектів
Проведення діяльності зі зміцнення команди
Запровадження інструментів та технологій для спільної роботи
Організація навчання та розвитку між відділами

Джерело: складено автором

Командна робота, прозорі способи комунікації невід'ємна частина успішної діяльності компанії, керівництво має забезпечувати та винагороджувати внутрішні зв'язки, спільну роботу та обмін досвідом на підприємстві.

Організація міжфункціональних проектів та заохочення співробітників із

різних відділів або команд до співпраці над міжфункціональними проектами може сприяти відчуттю командної роботи, створювати можливості для навчання та розвитку навичок, а також сприяти спільному відчуттю досягнення. Це може мотивувати працівників, ставлячи перед ними нові виклики, розширюючи базу знань і дозволяючи їм побачити ширшу картину цілей компанії.

Організація заходів з формування команди може зміцнити стосунки між співробітниками, покращити спілкування та співпрацю, а також створити позитивне робоче середовище. Ці заходи можуть включати командні екскурсії, семінари або вправи, спрямовані на покращення довіри та співпраці. Сильніша динаміка команди може призвести до підвищення мотивації, задоволеності роботою та продуктивності.

Впровадження інструментів і технологій для співпраці, таких як програмне забезпечення для управління проектами, комунікаційні платформи або системи обміну документами, може оптимізувати й покращити командну роботу в різних відділах. Ці інструменти забезпечують ефективну співпрацю, полегшують обмін знаннями та підвищують продуктивність. Забезпечуючи співробітників засобами для ефективної спільної роботи, можна підвищити мотивацію та залученість.

Пропонування програм навчання та розвитку, які залучають працівників із різних відділів, може сприяти міжфункціональному навчанню та співпраці. Це може включати воркшопи, семінари або чергування робочих місць, які знайомлять співробітників з різними аспектами бізнесу. Навчання між відділами не тільки покращує навички та знання працівників, але й сприяє розвитку почуття товариства, покращує їхнє розуміння компанії в цілому та сприяє мотивації.

Реалізація цих рекомендацій може сприяти співпраці та мотивованому робочому середовищу. Організовуючи міжфункціональні проекти, проводячи заходи з побудови команди, впроваджуючи інструменти та технології співпраці та сприяючи міжвідомчому навчанню та розвитку, компанія може підвищити мотивацію співробітників, зміцнити командну роботу.

3.2 Розробка проекту стимулювання ключових працівників

Для співробітників компанії вищого рівня, таких як керівництво усіх відділів організації, діяльність котрих передбачає автономну роботу з можливістю введення креативних рішень, проектів та запровадження інновацій, можливим є запровадження проекту довготривалого залучення інтересу у діяльності компанії.

Сучасний досвід світових компаній та пропонує різноманітні методи організації участі співробітників у діяльності підприємства. Приклади таких заходів наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Заходи довготривалого залучення співробітників

Плани володіння акціями працівників (ESOP)
Програми розподілу прибутку
Плани придбання акцій для працівників (ESPP)
Система бонусних винагород прив'язаних до результатів діяльності компанії

Джерело: складено автором

Плани володіння акціями працівників (ESOP), створення проекту, за яким відповідальні працівники отримують акції компанії як частину свого компенсаційного пакету. Це дозволяє співробітникам бути зацікавленими в успіху компанії та отримати вигоду від її зростання в довгостроковій перспективі. Працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень компанії через право голосу та потенційного отримання дивідендів на свої акції.

Програми розподілу прибутку, яка розподіляє частину прибутку між відповідними працівникам. Це створює відчуття спільної власності та спонукає працівників робити внесок у фінансовий успіх компанії. Програма розподілу прибутку прив'язана до індивідуальної та командної роботи, заохочуючи співпрацю та сприяючи довгостроковій взаємодії.

Плани купівлі акцій для працівників (ESPP) котра дозволяє працівникам купувати акції компанії за зниженою ціною. Це дає співробітникам можливість інвестувати в компанію та потенційно отримати вигоду від подорожчання її акцій з часом. Пов'язуючи свої фінансові інтереси з результатами діяльності компанії, співробітники мотивовані робити внесок у довгострокове зростання організації.

Бонуси, пов'язані з продуктивністю компанії, де відсоток річних бонусів співробітників базувався на загальних показниках компанії. Коли компанія досягала своїх фінансових цілей, співробітники отримували більші бонуси, створюючи спільне почуття відповідальності та мотивацію працювати заради успіху компанії.

Досліджуючи організаційну структури компанії у 2.1 найоптимальнішим варіантом структури програми довготривалого заохочення працівників вищої ланки, буде запровадження програми бонусів пов'язаних з продуктивністю організації.

Фактором аргументації такого рішення слугує позитивна фінансова звітність компанії, ріст її прибутків та рентабельності активів, а отже появи невикористаних фінансових засобів.

У табл. 3.5 охарактеризовано проект впровадження системи бонусних винагород.

Таблиця 3.5 – Впровадження системи бонусних винагород

Назва програми	Бонусна програма ПрАТ "Оболонь"
Механізм дії	Впровадження системи винагороди за показником фінансової результативності чистого прибутку від реалізації продукції компанії
Учасники	Керівники та фахівці компанії усіх відділів
Термін проведення	Щорічно, з виплатою відсоткового значення по результатах за квартал
Податки	Оподаткування заробітної плати згідно законодавства

Джерело: складено автором.

Бонусна програма ПрАТ «Оболонь» має на меті стимулювання персоналу вищої ланки, а саме фахівців та керівників, шляхом їх участі у економічній діяльності компанії.

Так на підставі величини темпу зростання чистого фінансового прибутку від реалізації продукції та динаміки наявних доплат, пропонується розрахувати прогнозні значення доплати до розміру заробітної плати вказаних категорій працівників.

У табл. 3.6 наводиться рекомендації розрахункових значень системи доплат, на підставі показників фонду оплати праці, чистого прибутку, темпу зростання чистого прибутку, та його середнього значення.

Таблиця 3.6 – Розрахункові величини додаткових виплат за результативність діяльності компанії

% зростання чистого прибутку	Тис. грн. до значення чистого прибутку 2022 р.	% величина доплат	Тис. грн. до значення фонду оплати праці 2022 р.
7	395 115	10	10 888
13	790 230	15	16 333
17	987 787	20	21 777

Джерело: побудовано автором.

Обрані категорії працівників, фахівці та керівники, постають об'єктом інвестиції через набагато більшу область можливостей креативного впливу на діяльність компаній, а отже відбувається стимулювання працівників за допомогою вільних фінансових ресурсів організації.

При використанні наведених у таблиці значень відсоткових пропорцій, вдалося побудувати систему так, аби дохід від зростання темпів прибутку був завжди вищий за величину доплат до заробітної плати.

Показник зростання чистого прибутку прив'язується до величини доплат і

розраховується на підставі середнього значення динаміки темпів приросту чистого доходу минулих років, так у таблиці наведено розрахункове значення за 4 попередніх роки.

Інтеграція бонусної програми на основі фінансових показників чистого прибутку від продажів продукції компанії може мати позитивні наслідки.

Вплив на мотивацію та результативність: Бонусна програма служить фінансовим стимулом для учасників, включаючи менеджерів і експертів усіх відділів компанії. Пов'язуючи винагороди з фінансовими показниками, це мотивує працівників працювати над досягненням вищих продажів і прибутковості. Це може призвести до підвищення продуктивності, покращення продуктивності та більшої уваги до досягнення фінансових цілей.

Узгодження цілей: бонусна програма узгоджує інтереси працівників із загальними цілями компанії. Коли люди отримують винагороду на основі фінансового успіху компанії, вони, швидше за все, віддадуть пріоритет діяльності та рішенням, які сприяють підвищенню прибутковості. Це може сприяти розвитку почуття власності та спонукати працівників брати активну участь у досягненні фінансових результатів компанії.

Співпрацю та кооперацію: оскільки бонусна програма включає учасників з усіх відділів, вона заохочує міжфункціональну співпрацю. Співробітники, швидше за все, працюватимуть разом, обмінюватимуться знаннями та ресурсами та координуватимуть зусилля для оптимізації фінансових показників компанії. Це може покращити командну роботу, спілкування та співпрацю між різними командами, що призведе до підвищення загальної ефективності організації.

Утримання та залучення: запровадження бонусної програми на основі фінансових показників може допомогти залучити та утримати талановитих працівників. Можливість отримати додаткові фінансові винагороди на основі успіху компанії може підвищити задоволеність роботою, залучення та лояльність. Це створює відчуття справедливості та визнання внеску працівників

у фінансові досягнення компанії, покращуючи утримання працівників у довгостроковій перспективі.

Фінансову стабільність: інтеграція бонусної програми забезпечує структурований підхід до винагороди співробітників на основі фінансових результатів. Стимулюючи дії, які сприяють збільшенню чистого прибутку, це може підвищити фінансову стабільність і стійкість компанії. Ця програма заохочує зосередитися на прибутковості, що є вирішальним для зростання компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 3

Розробка рекомендацій щодо оптимізації мотиваційної системи стимулювання працівників в організації має вирішальне значення для покращення залученості працівників, продуктивності та загальної ефективності організації. Завдяки комплексному аналізу поточної системи мотивації, визначенню прогалин і областей для вдосконалення, а також розгляду найкращих практик і інноваційних підходів було розроблено індивідуальні рекомендації. Ці рекомендації мають бути зосереджені на узгодженні мотиваційної системи з цілями організації, врахуванні потреб і вподобань співробітників і сприянні мотивуючому робочому середовищу.

Розробка інноваційних заходів для залучення працівників життєво важлива для організацій, які прагнуть створити динамічне робоче середовище для співпраці. Впроваджуючи ініціативи, такі як програми довготривалого залучення працівників у економічній діяльності організації, можуть сприяти розвитку культури активної участі та розширення можливостей. Ці заходи мають бути зосереджені на сприянні автономії працівників, вихованні почуття причетності та мети, а також на заохоченні співпраці та інновацій. Ефективно залучаючи співробітників, організації можуть повністю розкрити свій потенціал і стимулювати стійке зростання.

ВИСНОВКИ

Результатом даного дослідження є узагальнення теоретичних положень мотиваційної системи стимулювання персоналу організації для вирішення основного практичного завдання – надання пропозицій щодо удосконалення мотиваційної системи стимулювання персоналу на базі ПрАТ «Оболонь».

У першому розділі було розкрито теоретичну сутність мотиваційної системи стимулювання персоналу організації, описано її функції та складові, окреслено методичні підходи до діагностики мотиваційної системи стимулювання персоналу організації та охарактеризовано мотиваційні системи та методи стимулювання персоналу провідних організацій світу.

Мотиваційна система це сукупність різноманітних заходів і заохочень котрі є рушійною силою дій, бажань і поведінки індивіда. Функції мотиваційної системи полягають у підвищенні продуктивності співробітників, їх задоволенні місцем роботи, стимулювання креативного мислення, утримання талантів тощо. Для оцінки мотиваційної системи використовуються методи зворотнього зв'язку або дослідження та порівняння показників діяльності компанії. Успішні іноземні зразки мотиваційної системи поєднують у собі елементи самостійності співробітників, кар'єрних перспектив, трудової кооперації та поєднання інтересів працівників з інтересами компанії.

У другому розділі було надано організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Оболонь», здійснено аналіз господарського стану економічної діяльності компанії та системи управління персоналом; проведено аудит персоналу, аналіз трудових показників та діагностика існуючої мотиваційної системи стимулювання персоналу ПрАТ «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» провідна компанія з виробництва пива та напоїв на ринку України, що займає друге місце серед виробників пива в Україні, її частка на ринку становить приблизно 12%, компанія має висхідну динаміку головних економічних показників з сильним прискоренням у 2022 року, а саме: поточної

ліквідності, рентабельності активів, абсолютного приросту виручки.

В результаті аудиту персоналу та діагностики трудових показників, виявлено, що приріст продуктивності та темп росту заробітної плати мають позитивну тенденцію, при цьому продуктивність праці випереджає приріст зарплатні на 7%, що свідчить про зниження рівня оплати праці на підприємстві. Показник плинності кадрів має негативну тенденцію підвищення, та у 2022 році досяг рівня середньої плинності кадрів по ринку праці.

Продіагностовано складові елементи діючої мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь», серед них: підтримка соціальної політики, матеріальна допомога до відпустки, захист професійних вмінь, спецрейси до місця праці, медичне обслуговування, подарункова продукція, оздоровлення та відпочинок працівників та їх сімей, допомога на поховання, утримання об'єктів інфраструктури, взаємодія з навчальними закладами, матеріальна допомога у кризових ситуаціях, тривалість відпустки не менше 24 календарних днів, етичний кодекс, доплата у вечірні години 20% та у нічний час 40%.

У третьому розділі було охарактеризовано напрямки удосконалення мотиваційної системи стимулювання персоналу та надано рекомендації щодо її модернізації: пропонується ряд заходів з розирення автономії співробітників та їх залучення до процесу прийняття рішень; рекмонендується пом'якшення системи покарань. Вирішено завдання розробки проекту стимулювання ключових працівників: запропоновано та економічне обґрунтовано впровадження системи бонусних винагород з метою інтеграції інтересів співробітників з цілями організації, та вирішення проблеми занижкої заробітної плати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наоч. навч.-метод. матеріали. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2011. 199 с.
2. Булеєв І. П., Брюховецька Н. Ю., Атаманчук Г. С. Інституціональні аспекти мотивації праці на промислових підприємствах України. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. КНЕУ, 2010. С. 518–532.
3. Бриль І.В. Особливості формування нематеріальних активів та їх управління в ринковій економіці. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. пр.* Донецьк: ІЕП НАН України, 2013. С. 80–94.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
5. Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: автореф. дис... канд.. екон. наук: 08.00.07. Київ, 2012. 20 с.
6. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць, Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115.
7. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46
8. Урманов Ф. Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_4_19
9. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf

10. Грошова винагорода як мотивація для українців. *Кадровик.UA. Головний кадровий журнал України*. URL: <https://www.kadrovik.ua/> (дата звернення 26.05.2023)
11. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2014. Т. 6, № 5. С. 64–69.
12. Ковальчук В. Г., Лаврошина В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2018. № 3. С. 80–85. URL: <http://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/download/476/515/>
13. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
14. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 27.04.2023)
15. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383
16. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Реформа держпідприємств: Фінансова звітність підприємств: вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=ukUA&id=46442994b673481bbdf48941551bc942&tag=EkonomicznaSituatsiiaTaMakroekonomichnePrognozuvannia> (дата звернення 15.04.2023)
17. TESLA Employee Stock Purchase Plan (ESPP) URL: <https://www.virtualfairhub.com/tesla2021/-/media/Mercer/VBF-Sites/Tesla-21/Documents/etrade/ESPPFAQ.pdf> (дата звернення 10.04.2023)
18. Державна служба зайнятості: Аналітика та статистика: вебсайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/view> (дата звернення 27.04.2023)

19. Приватне акціонерне товариство "Оболонь".
URL:<https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=financial-scoring> (дата звернення 29.04.2023)
20. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. Оболонь.
URL:<https://obolon.ua/files/shareholders/58ee08c3241d7c5133ea6704f6d10882.pdf>
(дата звернення 29.04.2023)
21. Річна інформація емітента цінних паперів за 2020 рік. Оболонь.
URL:<https://obolon.ua/files/shareholders/379a0cab5dab407e92ebc5ead8be2d5b.pdf>
(дата звернення 29.04.2023)
22. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. Оболонь.
URL:<https://obolon.ua/files/shareholders/f375427a6d0180174b9406bbc30244b8.pdf>
(дата звернення 29.04.2023)
23. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. Оболонь.
URL:<https://obolon.ua/files/shareholders/e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf>
(дата звернення 29.04.2023)
24. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2019 рік.
URL:<https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf>
(дата звернення 27.04.2023)
25. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2020 рік.
URL:<https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>
(дата звернення 27.04.2023)
26. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік.
URL:<https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf>
(дата звернення 27.04.2023)
27. Корпорація. Оболонь. URL:<https://obolon.ua/ua/about> (дата звернення 05.04.2023)
28. Структура. Оболонь. URL:<https://obolon.ua/ua/about/structure> (дата звернення 05.04.2023)

29. Управління. Оболонь. URL:<https://obolon.ua/ua/about/management> (дата звернення 05.04.2023)

30. Система управління. Оболонь.
URL:https://obolon.ua/ua/about/control_system (дата звернення 05.04.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство "Оболонь"

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік Форма №2-к

Дата 18.02.2020

За ЄДРПОУ 05391057

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 466 148	5 078 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 277 833)	(4 292 370)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1 188 315	786 394
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 681	85 301
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(337 100)	(303 955)
Витрати на збут	2150	(661 989)	(675 489)
Інші операційні витрати	2180	(32 219)	(20 451)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	219 688	0
збиток	2195	(0)	(128 200)
Дохід від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	280	4 259
Інші доходи	2240	216 198	6 725
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(329 215)	(275 269)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 418)	(23 505)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144 591	0
збиток	2295	(0)	(325 802)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113 042	-39 618
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	257 633	0
збиток	2355	(0)	(365 420)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-4 081	-2 902
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-4 081	-2 902
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-4 081	-2 902
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253 552	-368 322
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153

Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Додаток Б

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство "Оболонь"

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік Форма №2-к

Дата 01.01.2021

За ЄДРПОУ 05391057

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 549 706	5 466 148
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 070 109)	(4 277 833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 479 597	1 188 315
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	74 094	50 572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(361 150)	(337 100)
Витрати на збут	2150	(719 636)	(661 989)
Інші операційні витрати	2180	(6 593)	(20 110)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	466 312	219 688
збиток	2195	(0)	(0)

Дохід від участі в капіталі	2200	0	39 058
Інші фінансові доходи	2220	338 280	280
Інші доходи	2240	15 776	-1 418
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(255 444)	(329 215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(0)
Інші витрати	2270	(238 394)	(-216 198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	324 912	144 591
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 702	113 042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	338 614	257 633
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4 082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4 082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4 082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337 896	253 551
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 993 302	3 157 057
Витрати на оплату праці	2505	705 528	626 692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149 141	132 414
Амортизація	2515	399 564	422 999
Інші операційні витрати	2520	1 204 645	1 159 110
Разом	2550	5 452 180	5 498 272

Керівник
Головний бухгалтер

Булах І.В.
Бахов І.І.

Додаток В

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство "Оболонь"

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік Форма №2-к

Дата 01.01.2022

За ЄДРПОУ 05391057

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 986 592	5 549 706
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 877 463)	(4 070 109)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1 109 129	1 479 597
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	128 230	72 812
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(423 695)	(361 150)
Витрати на збут	2150	(790 218)	(728 729)
Інші операційні витрати	2180	(18 439)	(5 311)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 007	457 219
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	174	338 280
Інші доходи	2240	32 680	-238 394

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(188 451)	(246 351)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(1 618)
Інші витрати	2270	(0)	(-15 776)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	324 912
збиток	2295	(150 590)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19 769	13 702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	338 614
збиток	2355	(130 821)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-503	-718
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-503	-718
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-503	-718
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-131 324	337 896
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 389 517	2 993 302
Витрати на оплату праці	2505	728 365	705 528
Відрахування на соціальні заходи	2510	154 432	149 141
Амортизація	2515	402 242	399 564
Інші операційні витрати	2520	1 381 481	1 204 645
Разом	2550	6 056 037	5 452 180

Керівник
Головний бухгалтер

Булах І.В.
Бахов І.І.

Додаток Г

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство "Оболонь"

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік Форма №2-к

Дата 01.01.2023

За ЄДРПОУ 05391057

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 649 174	5 986 592
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 751 536)	(4 877 463)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	2 897 638	1 109 129
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	19 467	128 230
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(470 629)	(423 695)
Витрати на збут	2150	(684 010)	(790 218)
Інші операційні витрати	2180	(53 606)	(18 439)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 708 860	5 007
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	15 956	174

Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(128 689)	(188 451)
Втрати від участі в капіталі	2255	(10 819)	(0)
Інші витрати	2270	(150 513)	(-32 680)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 434 795	0
збиток	2295	(0)	(150 590)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-320 114	19 769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 114 681	0
збиток	2355	(0)	(130 821)

II. Сукупний дохід за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	4 436	-503
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	3 222	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7 658	-503
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7 658	-503
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 122 339	-131 324
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 617 382	3 389 517
Витрати на оплату праці	2505	853 060	728 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 848	154 432
Амортизація	2515	383 029	402 242
Інші операційні витрати	2520	1 482 506	1 382 934
Разом	2550	6 518 826	6 057 490

Керівник
Головний бухгалтер

Булах І.В.
Бахов І.І.