

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Сергієнко Євген В'ячеславович

УДК 005.32:331.101.3

Кваліфікаційна робота

На тему: «Сучасна система мотивації та стимулювання персоналу»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є.В. Сергієнко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

кандидат економічних наук, доцент

Пазєєва Ганна Михайлівна

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

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на виявлення найефективніших засобів та методів стимулювання, які допоможуть підвищити ефективність роботи організації та забезпечити її конкурентоспроможність на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи мотивації праці персоналу та шляхи удосконалення його стимулювання з впровадженням ефективних сучасних програм кадрової політики.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність мотивації та проаналізовано основні теорії мотивації. Проаналізовано організаційні характеристики, фінансову діяльність, кадрову структуру та механізми мотивації працівників ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». А також запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації, що мають позитивний економічний ефект та сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 80 стор., 6 рис., 9 табл., 64 дж., 6 додатків.

Ключові слова: підприємство, система мотивації, мотивація, ефективність, організаційна структура, воєнний період, стимулювання.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at identifying the most effective means and methods of stimulation, which will help to increase the efficiency of the organization's work and ensure its competitiveness in the market.

The purpose of the qualification work is to study the system of personnel motivation and ways of improving its stimulation with the introduction of effective modern personnel policy programs.

In order to achieve the goal, the essence of motivation was investigated in the qualification work and the main theories of motivation were analyzed. The organizational characteristics, financial activity, organizational structure, and motivation mechanisms of PrJSC "Prylutsky Meat Processing Plant" employees were analyzed. Also proposed measures to improve the motivation system, which have a positive economic effect and contribute to increasing the efficiency of the enterprise.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 80 pages, 6 figures, 9 tables, 64 sources, 6 appendices.

Key words: enterprise, motivation system, motivation, efficiency, organizational structure, wartime, stimulation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1 Сутність, зміст та характеристика механізму системи мотивації праці персоналу на підприємствах.....	9
1.2 Моніторинг форм, методів та моделей стимулювання персоналу в організаціях як елемент управлінської системи мотивації.....	12
1.3 Сучасні ефективні управлінські технології та особливості системи мотивації персоналу в воєнний період як основа професійного розвитку організації.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПрАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	22
2.1 Загальна економічно-організаційна характеристика ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».....	22
2.2 Аналіз фінансової та кадрової діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».....	28
2.3 Діагностика управління системою мотиваційного механізму та стимулювання працівників в воєнний період на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».....	39
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	43

3.1 Розробка єдиної системи вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації мотивації та стимулювання праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».....	43
3.2 Шляхи впровадження сучасної системи мотивації та стимулювання праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».....	48
3.3 Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність даної роботи обумовлена потребою у пошуку нових підходів до мотивації персоналу в умовах сучасних економічних і соціальних змін. Ця робота спрямована на виявлення найефективніших засобів та методів стимулювання, які допоможуть підвищити ефективність роботи організації та забезпечити її конкурентоспроможність на ринку.

В часи глобалізації та стрімких змін у соціально-економічному середовищі, ефективне управління людськими ресурсами стає надважливим чинником успішної діяльності будь-якої організації. В сучасному світі, де технології та інновації постійно змінюють ринок праці, важливість мотивації та стимулювання персоналу набуває все більшої актуальності. Компанії, що досягли успіху усвідомлюють, що мотивовані працівники здатні приносити більше цінності, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Мотивація персоналу є складним та різнобічним процесом, який включає як внутрішні, так і зовнішні чинники. Вона спрямована на задоволення потреб працівників, що стимулює їх до досягнення поставлених цілей та максимізації результатів праці. Стимулювання, в той же час, передбачає використання різних засобів та інструментів для заохочення персоналу до активної діяльності та підвищення ефективності роботи.

Дослідження сучасних систем мотивації та стимулювання персоналу є надзвичайно важливим. Саме розробка системи управління персоналом на підприємстві, удосконалення процесів відбору, розстановки та пересування кадрів, а також форм, видів та систем стимулювання праці постійно залишається однією з ключових проблем сучасної економічної науки..

Дослідження сучасних систем мотивації та стимулювання персоналу є надзвичайно важливим. Питання мотивації праці цікавило багатьох дослідників, зокрема можна виділити багатьох, не тільки вітчизняних, а й зарубіжних, таких як А. Маслоу [23], О.В. Попович [28], А.М. Колот [19], В.Г. Воронкова [11], О.А. Богущкий [6] та інші. Серед них: Артеменко А. К.[1], Д. С. Бутенко [8], О.В. Безпалько [2], С.А. Прохоровська [38], Н.С Іванова [15], М. Морозова [25], А. Молчанов, О.М. Бондарчук [7], Д.К. Корольов [20], О.А Климчук [18], О.М. Близнюкова [4], Д. Мак-Клелланд [57] та ін. Як показав аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми що ще залишились не вирішені раніше частини загальної проблеми..

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи мотивації праці персоналу та шляхи удосконалення його стимулювання з впровадженням ефективних сучасних програм кадрової політики.

Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- розкрити сутність, зміст та характеристику механізму системи мотивації праці персоналу на підприємствах;
- провести моніторинг форм, методів та моделей стимулювання персоналу в організаціях як елемент управлінської системи мотивації;
- розглянути сучасні ефективні управлінські технології та особливості системи мотивації персоналу в воєнний період як основа професійного розвитку організації;
- надати загальну економічно-організаційну характеристику ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»;
- проаналізувати фінансову та кадрову діяльність ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»;
- провести діагностику управління системою мотиваційного механізму та стимулювання працівників в воєнний період на підприємстві ПрАТ

«Прилуцький м'ясокомбінат».

- розробити єдину систему вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації мотивації та стимулювання праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

- запропонувати шляхи впровадження сучасної системи мотивації та стимулювання праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

- визначити економічний ефект запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

Об'єктом дослідження є процес сучасної системи мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», та стимулювання персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування ефективної організації мотивації праці на цьому підприємстві.

Методи дослідження включають спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Практичне значення отриманих результатів полягатиме в тому, що створені рекомендації можна запровадити на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» для удосконалення мотивації.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять дисертації, статті наукових видань, матеріалів конференцій, монографій, фінансова звітність та інформація сайту ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

Структура роботи: робота складається з вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, висновків та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, зміст та характеристика механізму системи мотивації праці персоналу на підприємствах.

Проаналізуємо поняття «мотивація», адже для даної роботи воно є фундаментальним. Багато дослідників як зарубіжних, так і вітчизняних мали своє бачення поняття «мотивація». Зокрема ми розглядаємо такі з них, наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння визначень поняття «мотивація»

Визначення поняття «мотивація»	Автор	Джерело
сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певної мети з витратою певних зусиль, з певним рівнем старання, сумлінності і наполегливості	Колот А. М	[19, с.121]
процес формування у працівників необхідних стимулів, що є зовнішнім спонуканням до праці, які розвиваються на основі усвідомлення як своїх особистих потреб, так і потреб інших людей	Шлепаков А.М	[44, с.65]
система форм і методів спонукання працівників до оновлення організації з використанням економічних, соціальних, морально-психологічних і інших інтересів людей	Лукашевич В.М	[22, с.89]
створення критеріїв, які дозволяють забезпечити взаємно однозначну відповідність між конкретними інтересами працівника і підприємця, при якому у працівника з'являється потреба самовіддано працювати	Синицин С. В	[40, с.8]
система форм і методів спонукання працівників до оновлення організації з використанням економічних, соціальних, морально-психологічних і інших інтересів людей	Кір'ян Т. М.	[17, с.101]
причини поведінки людини, внаслідок якої він поступає так, а не інакше	Шпикуляк О.Г.	[45, с.65]

Продовження таблиці 1.1

частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетвориться в певну поведінку.	Ущатовський К. В.	[43, с. 98]
-------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	-------------

Джерело: складено автором на основі джерел [19, 44, 22, 40, 17, 45, 43]

Слід констатувати той факт, що в науковій літературі налічується достатньо підходів до визначення мотивації. Як зазначено в таблиці 1.1 можемо вивести наше тлумачення поняття мотивація як явище виникнення внутрішнього чи зовнішнього механізму спонукання людини до праці, котрий передбачає залучення мотивів людини з метою досягнення особистих цілей чи цілей соціуму/організації. Для нас найближчим стало визначення А. М. Колота [19, с.121]. Окрім визначення терміну «мотивація» для нас важливим є і визначення терміну «система мотивації».

Система мотивації згідно з дослідженнями В. Захарченка є одним з найефективніших управлінських інструментів, який включає набір мотиваційних елементів, що сприяють підвищенню ефективності роботи співробітників і компанії в цілому. Відповідно до стратегічних і тактичних цілей компанії, добре налаштована система мотивації дозволяє менеджерам формувати бажану поведінку працівників, підвищувати їх продуктивність, зацікавленість та лояльність [14].

Система мотивації складається з різних взаємопов'язаних заходів, які стимулюють як окремих працівників, так і весь колектив, щоб досягти індивідуальних і спільних цілей компанії. Такі системи формуються на основі комплексу різних мотивів, які визначають поведінкові стандарти. Важливо зазначити, що система мотивації є динамічною та постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, адаптуючись до нових умов та викликів [14].

Якщо говорити за систему мотивації, звертаємось до досліджень І. Буянової та А. Радіної. Таким чином, можна виокремити такі її функції [55]:

1. Планування мотивації (визначення потреб, встановлення зв'язку між потребами та стимулами);
2. Реалізація мотивації (створення умов для задоволення потреб працівників, винагородження за досягнення результатів);
3. Управління мотиваційним процесом (контроль за мотивацією, коригування стимулів).

Окрім того, для нас важливо сказати, що система мотивації управлінського персоналу підприємства повинна відповідати наступним принципам:

- гнучкість: забезпечення здатності швидко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування.
- системність: повне відображення індивідуального внеску працівника в кінцеві результати підприємства через зв'язки "людина-посада-робота" і "особа-група-колектив".
- відповідність: встановлення рівня мотивації, що відповідає кількості, якості та значущості затраченої праці.
- структурованість: розподіл заробітної плати на частини, кожна з яких відображає особистий внесок працівника в досягнення поточних і кінцевих результатів підприємства.
- відкритість: прозорість і доступність інформації про систему мотивації для кожного працівника [9].

Підсумовуючи, в даному підрозділі ми дали визначення поняттю мотивація на основі попередніх досліджень, визначили поняття система мотивації та вказали принципи системи мотивації для підприємства.

1.2 Моніторинг форм, методів та моделей стимулювання персоналу в організаціях як елемент управлінської системи мотивації.

Після того, як ми дали визначення основним поняттям, котрі є фундаментальними для нашої роботи, надзвичайно важливо є розвинути тему систему мотивації. Зокрема, розглянемо моделі мотивації. Ми розуміємо, що усі більш сучасні моделі беруть своє коріння у класичних. Тому почнемо з класичних теорій. Першим розглянемо модель є Абрагама Маслоу [23]. Маслоу вважає, що основою аспектів мотивації слід вважати потреби. Достатньо відомою є «піраміда потреба Маслоу», де є повна ієрархія цих потреб і лише досягнувши повного покриття рівня, можна рухатись до наступного:

1. Фізіологічні потреби: базові потреби для виживання, такі як їжа, вода, сон, повітря.
2. Потреби в безпеці: потреби в захисті та стабільності, включаючи фізичну безпеку, здоров'я, фінансову стабільність.
3. Соціальні потреби: потреби в приналежності, любові та дружбі, соціальних зв'язках.
4. Потреби у визнанні: потреби в самоповазі, визнанні, досягненнях та успіху.
5. Потреби самореалізації: потреби в особистісному зростанні, реалізації потенціалу, творчості та самовираженні.

Ці потреби Абрагам Маслоу представляє у вигляді піраміди, яку ми представили нижче на рисунку 1.1. Ця модель базується на тому, що мотивація працює лише на тому рівні, котрий у індивіда закритий. Тобто, якщо не закрита потреба у безпеці, то мала ймовірність створити мотивацію, котра базується на самореалізації та самоактуалізації. Та навпаки за умови досягнення рівню

самореалізації на мотивацію буде впливати саме цей фактор, а не задоволення нижчих потреб (фізичних чи в безпеці, наприклад).

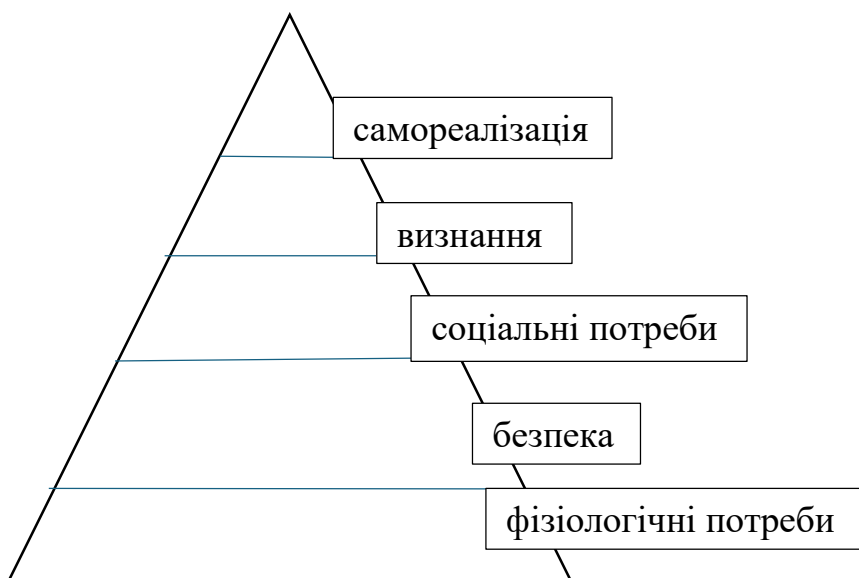


Рис. 1.1 Теорія Маслоу

Джерело: створений автором за матеріалами [1]

Інша фундаментальна модель доктора Гарвардського університету Девіда Мак Клееланда теж пов'язана з потребами. Проте, на відміну від Маслоу теорія має трошки інші аспекти. Її також називають теорією «трьох потреб». Мак Клееланд вважав, що мотивація має три типи і Мак Клееланд стверджував, що всі люди мають ці три типи мотивації незалежно від віку, статі, раси чи культури. Той тип мотивації, котрим керується особа, впливає з її поглядів, життєвого досвіду та її культури. «Теорія трьох потреб» описує три сили, котрі може мати людина. Таким чином, кожна людина мотивована приналежністю (affiliation), владою (power), або досягненням (achievements). При тому, одна риса за є більш домінуючою, але інші також присутні в людині [57, с.104-120].

Наступна фундаментальна модель мотивації належить Фредеріку Герцбергу. Вона не так пояснює саму мотивацію, як фокусується саме на аспектах мотивації. В теорії Герцберга є два типи факторів, а саме мотиватори та гігієнічні фактори. Герцберг стверджував, що лише мотиватори можуть призвести до підвищення задоволеності працею і стимулювати працівників до покращення продуктивності. Серед мотиваторів можна виокремити:

- Визнання: визнання досягнень працівника.
- Досягнення: можливість досягати цілей і отримувати результати.
- Робота сама по собі: цікавість та змістовність завдань.
- Відповідальність: рівень відповідальності та автономії.
- Можливості для зростання: можливість кар'єрного і професійного розвитку.

На протигагу мотиваторам в даній теорії існують також і гігієнічні фактори, зокрема:

- Умови праці: фізичні умови, в яких працюють співробітники.
- Заробітна плата: рівень оплати праці.
- Політика компанії: правила та регламенти.
- Міжособистісні відносини: відносини з колегами та керівництвом.
- Безпека роботи: почуття захищеності та стабільності [54].

Хоча робота Герберца є однією з фундаментальних джерел мотивації, насправді, його перелік «гігієнічних джерел», зокрема, таких як заробітна платня чи політика компанії в сучасних реаліях не зовсім відповідають ринковим потребам.

Так, дослідниця в працях дослідниці Попович О.В. заробітна платня визначена не гігієнічним фактором, а навпаки підвищує працездатність працівників, так можна процитувати: «найбільш ефективні методи покращення конкурентоспроможності за рахунок кращої мотивації працівників є:

впровадження нових способів нарахування заробітної плати для різних груп працівників підприємства» [28, с.368]. До подібної думки як і Попович О.В. дійшли і Л. І. Телишевська, Д. О. Власенко. Вони цікаві для нашого дослідження ще й тим, що мова в ньому йде про нашу державу, а не далекий закордон. Саме гарантоване отримання заробітної плати саме в Україні є основним мотивуючим фактором для робітника. А сам процес мотивації здійснюється за суттєвого впливу матеріальних факторів [42, с.498-502]. Більш сучасні моделі ми представили в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Сучасні моделі мотивації

Теорія	Короткий опис	Джерело
Теорія саморегуляції та мотивації здоров'я (Health Self-Regulation Theory)	Фокусується на тому, як люди регулюють свою поведінку щодо здоров'я через мотиваційні процеси.	[64]
Модель робочої мотивації на основі гібридної праці (Hybrid Work Motivation Model)	Досліджує мотиваційні фактори в умовах змішаної роботи (офісної та дистанційної).	[52]
Мотивація в контексті цифрових технологій (Digital Motivation Theory)	Досліджує вплив цифрових технологій на мотивацію та залученість працівників.	[53]
Теорія ідентичності та мотивації	Вивчає, як самосприйняття та ідентичність впливають на мотивацію досягнень.	[59]
Теорія мотивації праці на основі компетенцій (Competency-Based Motivation)	Фокус на розвитку та використанні ключових компетенцій для підвищення мотивації.	[51]
Модель мотивації в рамках соціальних мереж (Social Media Motivation Model)	Досліджує, як взаємодії в соціальних мережах можуть мотивувати різні типи поведінки.	[47]
Теорія мотивації сталого розвитку (Sustainability Motivation Theory)	Вивчає, як цілі сталого розвитку можуть мотивувати організації та індивідів.	[50]
Модель внутрішньої мотивації (Intrinsic Motivation Model)	Оновлена модель внутрішньої мотивації, яка враховує сучасні контексти та технології.	[61]

Джерело: створено автором на основі [64, 52, 53, 59, 51, 47, 50, 61]

Подана таблиця представляє різні сучасні теорії мотивації, які охоплюють широкий спектр контекстів – від здоров'я та цифрових технологій до соціальних мереж і сталого розвитку. Кожна модель розглядає мотивацію через призму специфічних факторів, таких як саморегуляція, гібридна праця, самосприйняття та ідентичність, ключові компетенції, взаємодії в соціальних мережах та цілі сталого розвитку. Це дозволяє зрозуміти, як різні аспекти сучасного життя впливають на мотивацію, що є критичним для адаптації управлінських практик до змінних умов.

Таким чином, у цьому підрозділі ми розглянули кілька основних теорій мотивації, які допомагають зрозуміти, як працюють мотиваційні процеси. Урахування цих моделей дозволяє краще аналізувати та розуміти мотиваційні процеси в різних культурних і економічних умовах, що дуже важливо для розробки ефективних стратегій управління персоналом.

1.3 Сучасні ефективні управлінські технології та особливості системи мотивації персоналу в воєнний період як основа професійного розвитку організації.

Наразі ми живемо в часи, котрі значною мірою вплинули на управлінські технології та системи мотивації персоналу. Спершу пандемія Covid-19 змусила світ значною мірою змінитись і адаптуватись до режиму дистанційного. Якщо для деяких галузей, як ІТ чи маркетинг перехід на дистанційний режим хоч і був викликом, проте не таким серйозним як для інших галузей, як от виробництво. Проте, навіть пандемія стала не таким випробуванням для українського суспільства, яким виявилось повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року. Воно вимагало дуже гнучких рішень, поставило основною задачею для компаній

– цілісність співробітників. Наразі вже є адаптація, проте вона створила інші умови.

Гнучке управління. Першим сучасним ефективним управлінським методом хотілось би зазначити «гнучке управління» (Agile Management). Серед вітчизняних дослідників зазначимо Бондарчук Т.Л. [7]. На сам перед слід сказати, що Agile в управлінні персоналом має стратегічне значення в організаціях. Сучасні бізнес-умови швидко змінюються, і організації повинні бути готові до різноманітних викликів та можливостей. Гнучкий підхід дозволяє HR швидко реагувати на зміни, адаптувати стратегії управління персоналом та забезпечувати безперебійну роботу організації [7, с.58-63]. Одночасно з цим, сучасні працівники, особливо молодше покоління, цінують гнучкість та можливість самостійного управління своїм часом. Організації, що пропонують такі можливості, мають кращі шанси залучити та утримати талановитих працівників [7, с. 64-65]. Ба більше, під час кризових періодів, таких як пандемія, економічні потрясіння, або війна, гнучкість дозволяє організації швидко адаптуватися до нових умов та забезпечувати стабільну роботу, мінімізуючи негативні наслідки [7, с.70].

Атестація персоналу. Атестація персоналу є ключовою для різних аспектів управління, включаючи HR-менеджмент, операційне та стратегічне управління. Вона сприяє підвищенню інвестиційної привабливості бізнесу. Атестація дозволяє приймати рішення щодо переведень, просувань по службі, нагороджень, визначення заробітної плати та звільнень. Цей процес спрямований на поліпшення якості персоналу, визначення навантаження та ефективного використання працівників, покращення методів управління. Зокрема, про це ми дізнаємось із робіт Богацької Н.М. [5].

Управління персоналом включає в себе вибір методів оцінки, які відповідають поставленим завданням. Наприклад, для визначення рівня

професіоналізму можна використовувати комбіновану оцінку: тестування, інтерв'ю або роботу на практиці. Для психологічних характеристик підходить тестування або інтерв'ю. Для оцінки ділових навичок часто використовують ділові ігри.

Загалом, за Н.М. Богацькою, методи оцінки персоналу поділяються на якісні, кількісні, комплексні та комбіновані. Вони відрізняються за критеріями та інструментами, що використовуються. Для досягнення максимальної ефективності важливо враховувати цілі та завдання підприємства при виборі методу оцінки персоналу. Комбіновані методи оцінки персоналу включають [5]:

1. Метод тестування, що оцінює працівників за їхніми результатами у виконанні завдань.

2. Метод підсумовування оцінок, який передбачає оцінку всіх характеристик працівника за заданою шкалою, після чого середній показник порівнюється з еталоном.

3. Метод угруповання, що включає об'єднання працівників у групи за результатами їхньої роботи.

1. Метод тестування, що оцінює працівників за їхніми результатами у виконанні завдань.

2. Метод підсумовування оцінок, який передбачає оцінку всіх характеристик працівника за заданою шкалою, після чого середній показник порівнюється з еталоном.

3. Метод угруповання, що включає об'єднання працівників у групи за результатами їхньої роботи.

До кількісних методів оцінки відносяться:

1. Ранговий метод, який включає складання рейтингів успішності та ефективності співробітників, щоб визначити тих, хто має найнижчі показники.

2. Бальна оцінка, що передбачає нарахування балів кожному співробітнику за досягнення у трудовій діяльності, щоб визначити найбільш та найменш успішних.

3. Вільна бальна оцінка, де кожену якість співробітника оцінюють незалежні експерти, а потім бали підсумовуються.

Ці методи вважаються об'єктивними, оскільки дозволяють зробити загальні висновки і виразити їх у числовому еквіваленті для подальшого порівняння.

Комплексна оцінка персоналу, яка включає методику атестації, дозволяє визначити відповідність співробітника його посаді в компанії. Багато компаній проводять атестацію всіх працівників щорічно [5].

Психологічні методи оцінки персоналу. Розглянемо також психологічні методики оцінки персоналу є іншим ефективним інструментом управління. Серед українських науковців ними, зокрема займається Корольов Д. К. [20]. Психологічні методи дозволяють визначити не тільки особистісні та професійні якості, але й перспективи розвитку кожного співробітника. Серед психологічних методик можуть бути: бесіди, інтерв'ю, бізнес-кейси, психологічне тестування, метод "360 градусів". Психологічні методи дозволяють з високою точністю і деталізацією визначити справжні наміри працівника і виявити його лідерський потенціал. Зокрема, можемо окреслити такі методи:

- Бесіди: Неформальні розмови, які допомагають краще зрозуміти емоційний стан, мотивацію та потреби працівника.

- Інтерв'ю: Структуровані або напівструктуровані опитування, спрямовані на оцінку навичок, компетенцій та поведінкових характеристик кандидата чи працівника.

- Бізнес-кейси: Аналіз реальних або вигаданих бізнес-ситуацій, що дозволяє оцінити здатність працівника приймати рішення та вирішувати проблеми.

- Психологічне тестування: Використання спеціальних тестів для оцінки інтелектуальних, особистісних та емоційних характеристик працівника [20].

- Метод "360 градусів": Зворотний зв'язок, отриманий від колег, підлеглих та керівників, для всебічної оцінки поведінки та ефективності працівника [47].

Особливості системи мотивації персоналу в воєнний період. Для висвітлення даного питання звернемося до роботи Мутерко Ганни. Адже, повномасштабне вторгнення неабияк вплинуло на мотивацію. В умовах сучасного ведення бізнесу в Україні традиційні методи мотивації можуть не працювати або бути недостатньо ефективними через повномасштабні воєнні дії, які значно ускладнили діяльність усіх секторів економіки та негативно вплинули на суспільство [26].

По-перше, значно постраждав матеріальний аспект життя українців: у середньому по країні приблизно 20,8% населення за перший рік війни зазнали значного зниження доходів, а загальне погіршення життя відзначили близько 40% респондентів. Щодо ментального здоров'я, важко визначити остаточні результати впливу стресу, але Міністерство охорони здоров'я очікує, що кількість людей, які зіткнулися або ще зіткнуться з ментальними проблемами через війну, буде вимірюватися мільйонами. За перший рік війни близько 650 тисяч громадян звернулися по психологічну допомогу через стрес та ПТСР, але лише 10% з тих, хто потребує допомоги, фактично звернулися за нею. [26]

Ці фактори значно впливають на рівень мотивації до роботи, саморозвитку та підвищення продуктивності. Тому підприємствам необхідно

шукати або розробляти методи мотивації, які допоможуть працівникам відчутися себе потрібними, але не додаватимуть їм стресу від відповідальності.

Підсумовуючи перший розділ, констатуємо, що у розділі надано детальне визначення мотивації, акцентуючи на тому, що мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, спрямованої на досягнення мети. Також ми окреслили теоретично систему мотивації як комплексну управлінську систему, що включає мотиваційні елементи для підвищення ефективності роботи співробітників та компанії. Зазначено ключові функції системи мотивації, які включають планування, реалізацію, та управління мотиваційним процесом. Також висвітлено основні принципи, що мають керувати системою мотивації на підприємстві.

Окрім того, у першому розділі також проаналізовано основні теорії мотивації, включаючи теорію потреб Абрагама Маслоу, теорію «Трьох потреб» Девіда МакКлеланда, та двофакторну модель мотивації Фредеріка Герцберга, які допомагають зрозуміти мотиваційні процеси та їх вплив на робочу поведінку. Описано важливість моніторингу та атестації персоналу як елементів управлінської системи мотивації, які дозволяють оцінювати і покращувати ефективність роботи співробітників. А також ми навели приклади сучасних управлінських технологій, які дозволяють адаптуватися до змінних умов роботи, зокрема в умовах пандемії та військових дій, підкреслюючи важливість гнучкості та швидкої адаптації управлінських систем.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ПрАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1 Загальна економічно-організаційна характеристика ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Прилуцький м'ясокомбінат – це українське підприємство, котре було засноване в 2000 році в Чернігівській області в місті Прилуки. На сьогоднішній день воно є сучасним, потужним та перспективним підприємством, яке стабільно та швидко розвивається на ринку виробництва виробів з м'яса, а також займається постачанням своєї продукції в різні міста України.

Засновником і директором ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» є Рожко Артем Миколайович. Громадянин України, що народився в 1979 році. Протягом останніх п'яти років він залишається на території України. Під час повномасштабного вторгнення території нашої країни не покидав. Проживає у м. Прилуки, Чернігівської області. В 2020 році пробувався подаватись на вибори від політичної партії «Рідний дім», проте обраний не був [39]. На даний момент Артем Рожко є чинним депутатом Прилуцької міської ради. Окрім м'ясокомбінату Рожко А.М. також має власний благодійний фонд БО «Благодійний фонд Артема Рожка». А також Артем Миколайович активно займається волонтерською діяльністю, за що у 2024 році був нагороджений пам'ятною медаллю (див. додаток Д).

Хоча Артем Миколайович є ключовою особою для ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», акціонерні частки також належать Рожко Дмитру Миколайовичу (частка 39.944%), Рожко Людмилі Олексіївні (частка 9.1063%),

Кресан Світлані Федорівні (частка 8.6243%) та Кушніру Олександр Володимировичу (Частка 9.2719%). Для наглядності ми проілюстрували ці дані на рисунку 2.1.

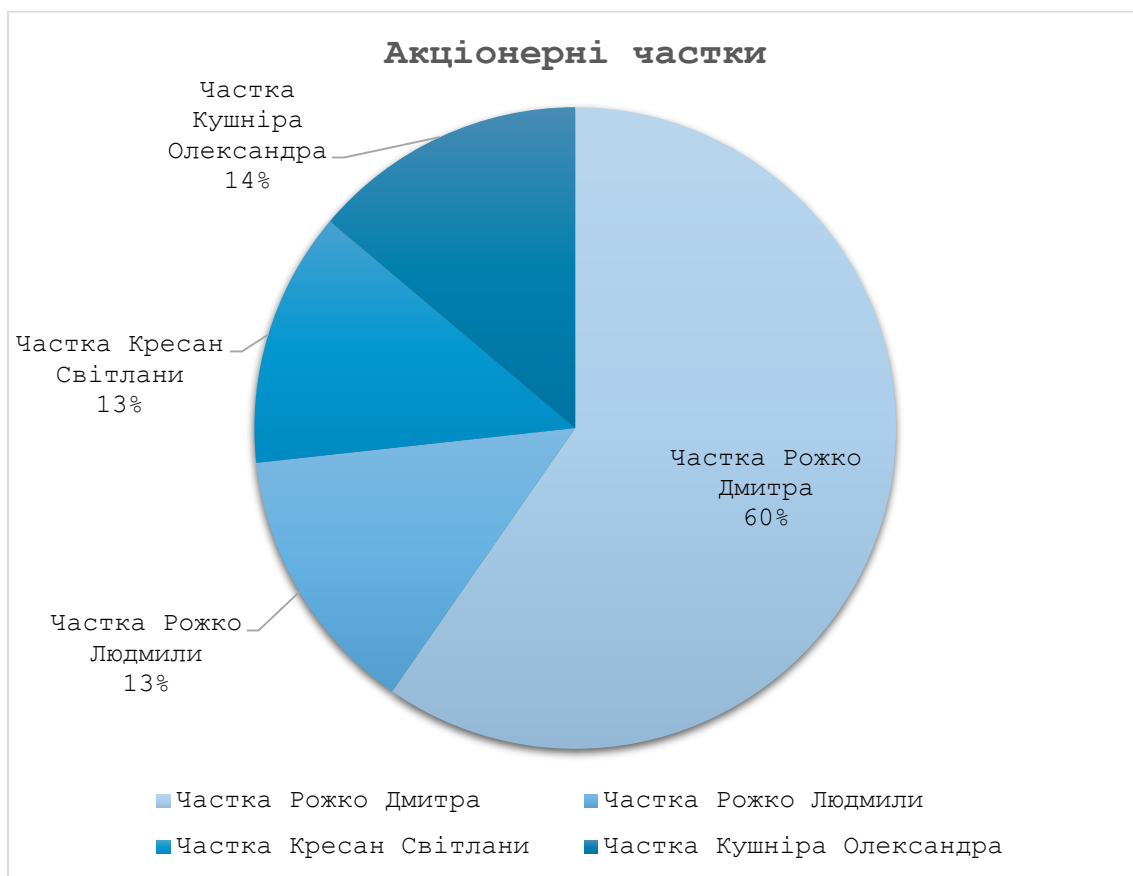


Рис. 2.1 Акціонерні частки ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Джерело: складено автором

Серед регіонів України можна виділити окрім Чернігівської області також, зокрема, Сумську, Полтавську, Проте, з 2021 року компанія відкрила також експорт в Азербайджан. Після 24 лютого 2022 року співробітництво було тимчасово призупинене, проте наразі експорт знову активно діє.

ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» має дві свої торгові марки: «Ситий тато» (див. додаток В) та ТМ «Прилуцькі» (див. додаток Г) . Торгова марка

«Ситий тато» є локальним брендом підприємства і поширена на території Чернігівської області. Натомість ТМ «Прилуцькі» вже поширені більш широко по Україні та направляються на експорт. Під час вторгнення росії 24 лютого 2022 року обидві торгові марки тимчасово призупинили свою діяльність, проте не надовго. Вже в першій половині березня, а саме 6 березня, робота обох відновилаь. А з 14 березня і сам ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» відновив свою роботу. Окрім того, також слід зазначити ТОВ "Прилуки Гарантбуд" також є частиною ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», власником яких також є Родина Рожко, проте тут директором є Рожко Дмитро. Задача цієї юридичної особи – постачання сировини для аналізованого м'ясокомбінату. Також наведемо основні юридичні відомості стосовно ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» на основі даних з порталу YouControl, які представлені в таблиці 2.1.

Слід вказати, що ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» окрім самого виробництва має також і ферми по розведенню свиней, а також птахофабрику. Ферма налічує 20 000 голів свиней, а птахофабрика – 200 000 голів бройлерів (див. додаток Е). Звичайно, що ферми дуже залежні від електроенергії. В часи блек-ауту в Україні, а саме жовтень 2022 року-лютий 2023 року підприємство, а особливо ферма та птахофабрика зазнали загрозливої ситуації. Наявна на момент жовтня генератори не справлялись з кондиціонуванням приміщення, що ледь не спричинило задуху для живності. Ситуація навіть була висвітлена в місцевих ЗМІ, де Рожко Артем давав інтерв'ю та коментував ситуацію[12].

На сьогоднішній день продукція даного м'ясокомбінату поставляється в різні міста України, включаючи з Київ і Черкаську область. Продукцію можна знайти в різних супермаркетах і продуктових магазинах під торговою маркою «Прилуцькі».

Таблиця 2.1

Основні юридичні відомості про ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Повне найменування юридичної особи (станом на 10.05.2024)	Приватне акціонерне товариство прилуцький м'ясокомбінат
Скорочена назва	ПрАТ "прилуцький м"ясокомбінат"
Статус юридичної особи (станом на 10.05.2024)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	32275840
Контактна інформація	17500 м. Прилуки, вул. Дружби Народів, будинок 34 Тел: (380-4637)53563, 53954 Факс: (380-4637) 50084 Веб сторінка: info@prilutski.com.ua
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Види діяльності	Основний: 10.13 Виробництво м'ясних продуктів Інші: 10.11 Виробництво м'яса 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
Уповноважені особи	Рожко Артем Миколайович
Розмір статутного капіталу	5 153 249 грн.
Форма власності	Недержавна власність

Джерело: складено автором на основі [37]

Продукція даного м'ясокомбінату користується дуже великою популярністю на території України, тому компанія постійно розширює її асортимент - на сьогоднішній день виробляються товари понад 80 різновидів.

Маючи дані про підприємство ми провели SWOT-аналіз, представлений у таблиці 2.2, для ПрАТ "Прилуцький м'ясокомбінат", котрий дозволить оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості для розвитку та ідентифікувати потенційні загрози. Це критично важливо для стратегічного планування, адаптації до змін у ринкових умовах, ефективного управління ризиками, та визначення напрямків для інвестицій та розвитку.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Висока якість продукції:</i> Завоювання довіри клієнтів за рахунок високої якості м'ясних продуктів. - <i>Різноманітний асортимент:</i> Велика кількість видів продукції відповідає різним споживчим вподобанням. - <i>Міцна логістична мережа:</i> Ефективне постачання продукції по всій Україні. - <i>Сучасні виробничі потужності:</i> Використання прогресивних технологій у виробництві. - <i>Стійке внутрішньофірмове постачання сировини:</i> Наявність власних ферм і птахофабрик для забезпечення стабільного постачання сировини. 	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Висока залежність від енергопостачання:</i> Проблеми з електропостачанням можуть серйозно вплинути на роботу ферм. - <i>Локальний бренд:</i> Обмежене розпізнавання бренду поза певними регіонами України. - <i>Політична вразливість:</i> Політичні амбіції засновника могли вплинути на репутацію компанії. - <i>Обмеженість експортних операцій:</i> Нестабільність експортних ринків, особливо після політичних подій. - <i>Високі витрати на утримання обладнання:</i> підтримка сучасного обладнання вимагає значних витрат, що може вплинути на вартість продукції.
<p>Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Розширення на нові ринки:</i> Вихід на нові ринки за межами України, зокрема в країни Азії та Європи. - <i>Розвиток нових продуктів:</i> Інновації в продуктах, наприклад, вегетаріанські та органічні м'ясні вироби. - <i>Партнерство з міжнародними та національними мережами:</i> Розширення дистрибуційних каналів через співпрацю з великими рітейлерами. - <i>Використання альтернативних джерел енергії:</i> Інвестиції в відновлювані джерела енергії для забезпечення стабільності виробництва. 	<p>Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Політична та економічна нестабільність:</i> Внутрішні та міжнародні конфлікти можуть негативно вплинути на бізнес. - <i>Зростання вартості сировини і енергоресурсів:</i> Це може підвищити виробничі витрати та знизити прибутковість. - <i>Конкуренція:</i> Зростання конкуренції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. - <i>Зміни в законодавстві:</i> Нові правила можуть зажадати додаткових витрат на дотримання стандартів.

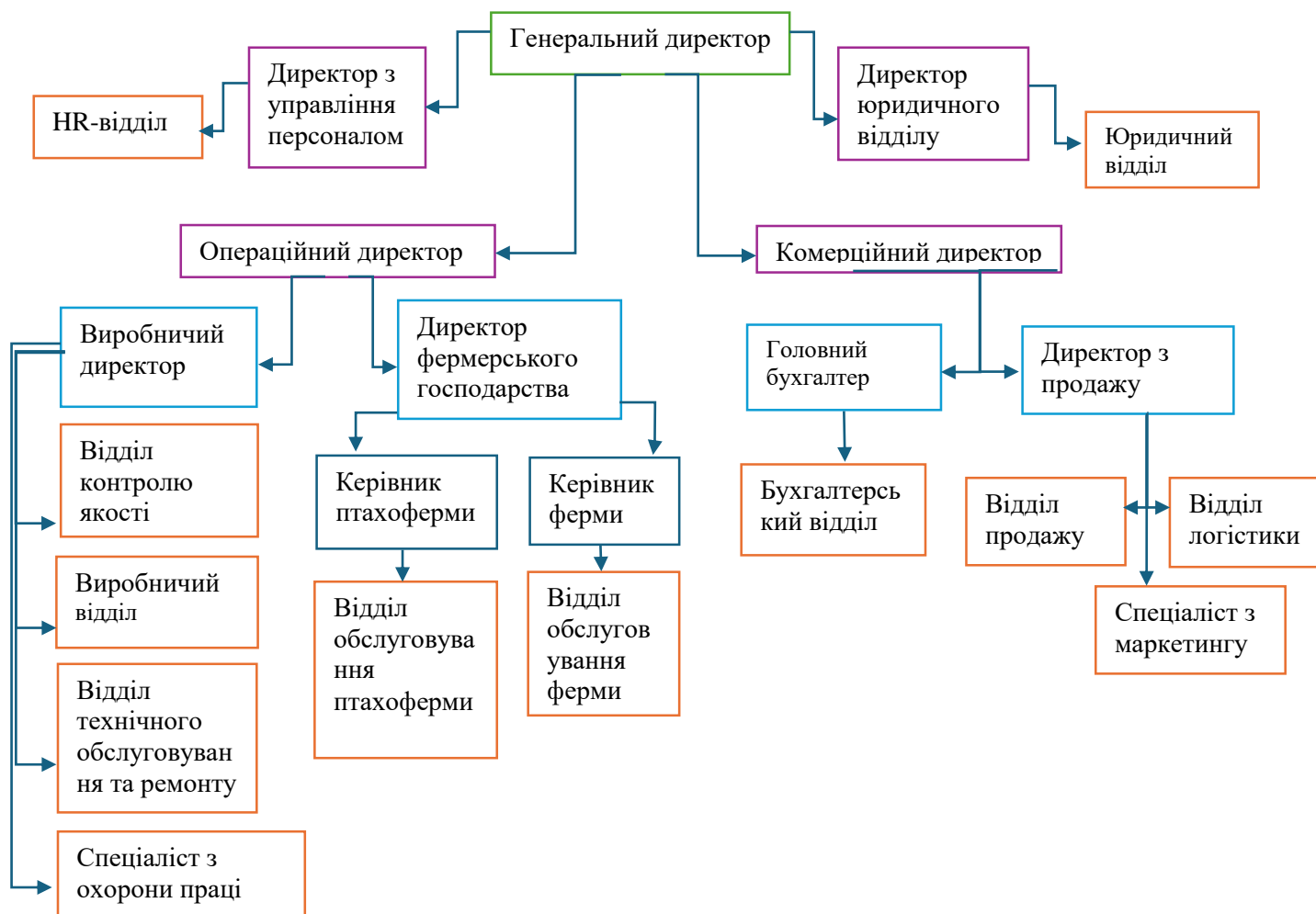
Джерело: складена автором

З наведеного SWOT-аналізу ми можемо констатувати, що компанія має сильні позиції завдяки високій якості продукції, широкому асортименту, ефективній логістиці, сучасним технологіям та стабільному постачанню

сировини. Водночас, вона стикається з проблемами залежності від енергопостачання, обмеженої впізнаваності бренду та політичної вразливості. Серед можливостей виділяються розширення на нові ринки, розвиток нових продуктів, партнерство з великими мережами та використання альтернативних джерел енергії. Проте, загрози включають політичну та економічну нестабільність, зростання вартості сировини та енергоресурсів, конкуренцію та зміни в законодавстві. Також в даному розділі ми представимо організаційну структуру ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», котру ми для зручності ми оформили в таблицю 2.3

Таблиця 2.3

Оргструктура ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»



Джерело: *сформовано автором за даними [30]*

Ця структура демонструє чітке розподілення обов'язків між різними відділами та керівниками, забезпечуючи ефективне управління виробничими, комерційними, фінансовими та юридичними аспектами діяльності компанії.

2.2 Аналіз фінансової та кадрової діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Проаналізуємо фінансову діяльність підприємства та коротко її окреслимо. Перш за все, проведемо фінансовий аналіз за звітами за останні 3 роки (2021-2023). Дані про фінансовий стан представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2021-2023 роки

	2023	2022	2021
Дохід	74 550 000 ₴	42 083 000 ₴	40 028 000 ₴
Чистий прибуток	1 054 000 ₴	-102 000 ₴	-1 166 000 ₴
Активи	20 261 000 ₴	13 968 000 ₴	14 727 000 ₴
Зобов'язання	8 764 000 ₴	2 105 000 ₴	2 673 000 ₴

Джерело: *складено автором на основі даних [34, 35, 36]*

За цими даними ми можемо провести наступні розрахунки. Для розрахунків ми будемо користуватись формулами Круш П.В та Тульчинської С.О. [21]:

1. Розрахунок коефіцієнта рентабельності активів (ROA)

$$ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100\% \quad (2.1)$$

Коефіцієнт рентабельності активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання чистого прибутку. Тепер можемо розрахувати для кожного року:

2023

$$ROA_{2023} = (1054000\text{€} / 20261000\text{€}) \times 100\% \approx 5.20\%$$

2022

$$ROA_{2022} = (-102000\text{€} / 13968000\text{€}) \times 100\% \approx -0.73\%$$

2021

$$ROA_{2021} = (-1166000\text{€} / 14727000\text{€}) \times 100\% \approx -7.92\%$$

Загалом, видно позитивну динаміку з 2021 по 2023 рік, що свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства.

2. Розрахунок коефіцієнта рентабельності продажів (ROS)

Коефіцієнт рентабельності продажів показує, яка частина доходу залишається у вигляді чистого прибутку.

$$ROS = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) \times 100\% \quad (2.2)$$

І проводимо розрахунки по роках

2023

$$ROS_{2023} = (1054000\text{€} / 74550000\text{€}) \times 100\% \approx 1.41\%$$

2022

$$ROS_{2022} = (-102000\text{€} / 42083000\text{€}) \times 100\% \approx -0.24\%$$

2021

$$ROS_{2021} = (-1166000\text{€} / 40028000\text{€}) \times 100\% \approx -2.91\%$$

Показники ROS відображають позитивну динаміку з 2021 по 2023 рік, що свідчить про поступове покращення ефективності діяльності підприємства.

3. Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності

Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів.

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \text{Зобов'язання} / \text{Активи} \quad (2.3)$$

Розрахуємо по роках

2023

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності}_{2023} = 20261000\text{€} / 8764000\text{€} \approx 2.31$$

2022

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності}_{2022} = 13968000\text{€} / 2105000\text{€} \approx 6.64$$

2021

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності}_{2021} = 14727000\text{€} / 2673000\text{€} \approx 5.51$$

Загалом, спостерігається зниження коефіцієнта поточної ліквідності з 2021 по 2023 рік, що може бути сигналом до потенційних проблем з ліквідністю у майбутньому, хоча поточний рівень все ще є прийнятним.

Таким чином, за проведеними підрахунками ми отримали такі результати:

ROA (Рентабельність активів): У 2023 році підприємство значно покращило свою рентабельність активів, досягнувши 5.20%, порівняно з негативними показниками попередніх двох років.

ROS (Рентабельність продажів): У 2023 році підприємство змогло отримати позитивний чистий прибуток з кожної гривні доходу (1.41%), що також значно краще порівняно з попередніми роками.

Коефіцієнт поточної ліквідності: Підприємство має високі показники поточної ліквідності, що свідчить про його здатність покривати свої

короткострокові зобов'язання. Однак у 2023 році коефіцієнт знизився до 2.31, що все ще є прийнятним показником.

Загалом, фінансовий стан ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» покращився у 2023 році порівняно з попередніми роками. Основні показники рентабельності та ліквідності демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективність управління та фінансову стабільність підприємства. Водночас, зростання зобов'язань потребує пильної уваги до фінансових ризиків та подальшого контролю за борговими зобов'язаннями. Наступним кроком проведемо аналіз кадрової діяльності ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». На підприємстві працює 68 співробітників. Підприємство усім працівникам надає пакет соціальних гарантій:

- Конкурентна заробітна плата
- 24 календарних дні відпустки на рік з можливістю отримати оплачувану путівку за рахунок підприємства 1 раз на рік та лікарняні відповідно до чинного законодавства
- Оплата навчання для співробітників
- Благодійна та спонсорська діяльність БО «Благодійного фонду Артема Рожка»

На даний момент в ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» працює 68 співробітників. Ми маємо звіти HR-відділу, за якими можемо провести аналіз. Почнемо з графіку зміни кількості робітників за останні чотири роки, починаючи з 2021 року і до 2024 року, його продемонстровано на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Графік зміни кількості співробітників на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Джерело: сформовано автором на підставі [30, 31, 32]

Цей графік є важливим інструментом для моніторингу і управління кадровими ресурсами компанії. Він показує багато аспектів для керівника, зокрема:

- Аналіз динаміки: Графік показує, як змінювалася кількість робітників протягом останніх років, дозволяючи зрозуміти тенденції зростання чи зниження.

- Виявлення проблем: Зниження кількості робітників у 2022 році може свідчити про певні проблеми чи виклики, з якими стикнулася компанія. Це може вимагати подальшого аналізу та розробки стратегії для уникнення подібних ситуацій у майбутньому. Тут викликом став початок повномасштабного вторгнення 2022 року.

- Оцінка результативності: Зростання кількості робітників у 2023 та 2024 роках може вказувати на покращення умов або ефективність нових стратегій, впроваджених після 2022 року.

- Прийняття рішень: Ці дані можуть бути корисними для прийняття стратегічних рішень щодо управління персоналом та планування ресурсів на майбутнє.

Також маємо дані для аналізу демографічної структури. Зокрема, ми можемо проаналізувати вік компанії, проілюстрований на рисунку 2.3. Цей графік також є надзвичайно інформативним. За ним ми можемо побачити різні вікові категорії, котрі працюють на підприємстві. Найбільша вікова категорія: Найбільша кількість робітників припадає на вікову категорію 26-35 років (23 робітники). Це може свідчити про те, що ця вікова група є найбільш активною

або привабливою для роботодавця. Друга за чисельністю категорія: Другою за чисельністю є вікова категорія 36-45 років (18 робітників). Це свідчить про значну частку працівників середнього віку, які можуть мати значний досвід роботи. Молодші та старші працівники:

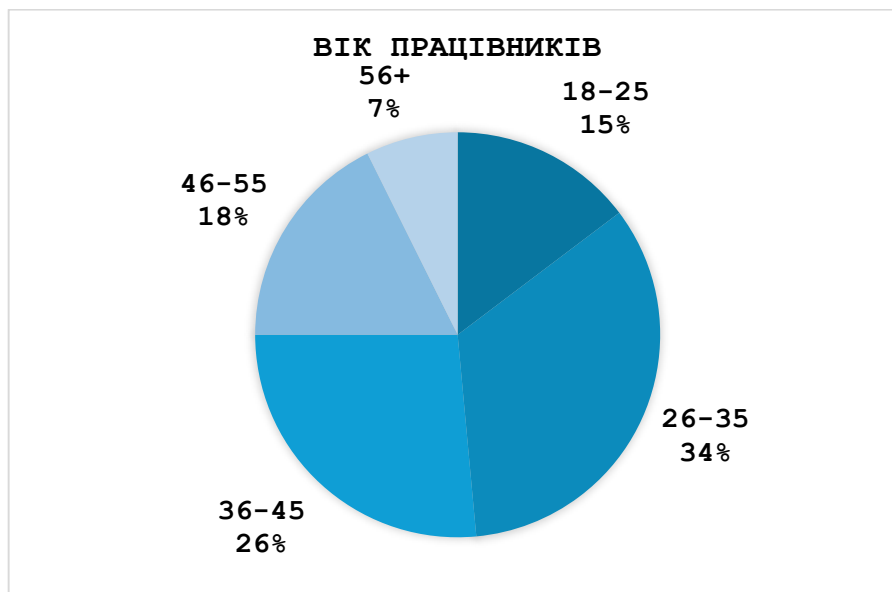


Рис. 2.3 Вік працівників ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Джерело: сформовано автором на підставі даних [29]

Кількість молодих робітників (18-25 років) становить 10 осіб, що є відносно невеликою часткою від загальної кількості. Найменша кількість працівників припадає на вікову категорію 56+ років (5 осіб), що може свідчити про наближення до пенсійного віку або меншої активності цієї групи на ринку праці. Вікова категорія 46-55 років: У цій категорії 12 робітників, що свідчить про значну, але не найвищу кількість працівників середнього та старшого віку.

Проте, окрім таких даних, цей графік також нам дає:

- Розуміння вікової структури працівників: Графік дозволяє зрозуміти вікову структуру робочої сили, що є важливим для планування розвитку персоналу та управління кадровими ресурсами.

- Стабільність та плинність кадрів: Аналіз вікових категорій може допомогти прогнозувати плинність кадрів та планувати наймання нових працівників, особливо в категоріях, де кількість працівників найменша.

- Соціальна відповідальність: Важливо враховувати, чи компанія дотримується принципів соціальної відповідальності, забезпечуючи рівні можливості для працівників різного віку.

Окрім віку, важливим демографічним показником є також стать. В багатьох зарубіжних компаніях є навіть критерії балансу найму обох статей. Або навіть вказання статі «інше»/«не хочу вказувати» [49]. На ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» ми склали діаграму, де можна побачити ситуацію по статі, ілюстровану на рисунку 2.4.

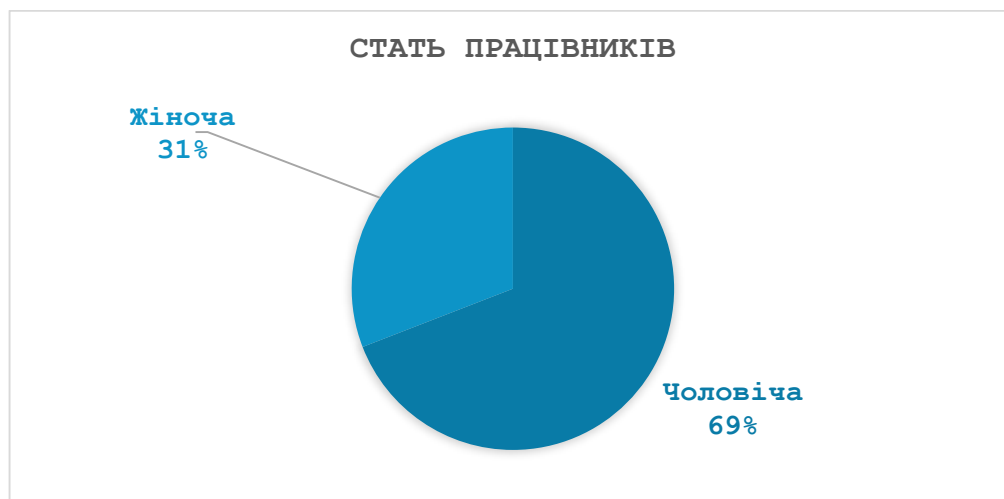


Рис. 2.4 Стать працівників ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Джерело: *сформовано автором за даними [29]*

З графіку ми бачимо, що 69% працівників складають чоловіки, а 31% працівників складають жінки. Таким чином ми можемо проконстатувати, що в компанії присутній певний гендерний баланс. Графік показує, що більшість працівників у вашій компанії є чоловіками. Це може свідчити про гендерний

дисбаланс, що може потребувати уваги для забезпечення рівних можливостей для обох статей.

Наступним кроком ми проаналізуємо освіту співробітників ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», ілюстровано на рисунку 2.5.

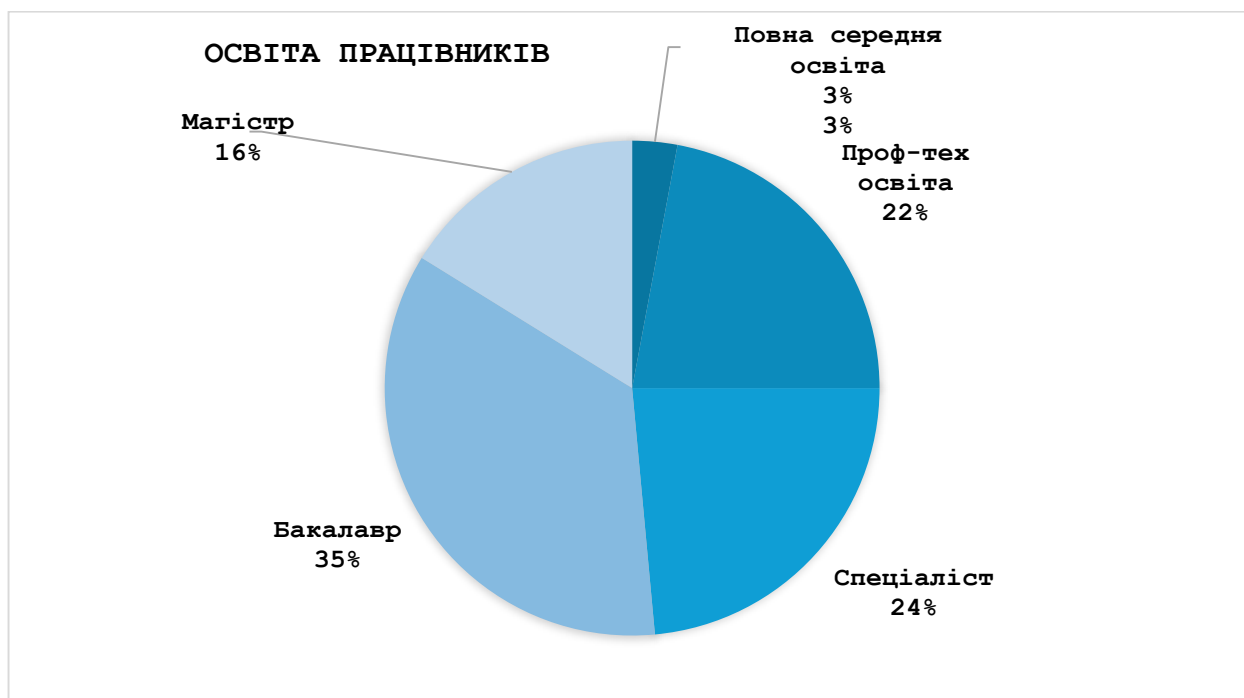


Рис. 2.5 Рівень освіти працівників ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Джерело: сформовано автором на основі [29]

За даними цього графіку маємо таку картину:

- Бакалавр: Найбільша частка працівників має ступінь бакалавра (35%).
- Спеціаліст: Друга за чисельністю група працівників має ступінь спеціаліста (24%).
- Професійно-технічна освіта: 22% працівників мають професійно-технічну освіту.
- Магістр: 16% працівників мають ступінь магістра.

- Повна середня освіта: Найменша частка працівників має повну середню освіту (3%).

За цими даними ми отримуємо:

1. Аналіз кваліфікації працівників: Графік дозволяє зрозуміти рівень кваліфікації працівників компанії, що є важливим для планування розвитку та навчання персоналу.

2. Дані для планування навчання: На основі даних про освіту можна планувати відповідні програми підвищення кваліфікації та навчання для різних груп працівників, щоб підвищити їхню ефективність і компетентність.

3. Дані для кар'єрного розвитку: Розуміння освітнього рівня допомагає у створенні програм кар'єрного розвитку для працівників, що може підвищити їх мотивацію і задоволеність роботою.

Цей аналіз допомагає компанії приймати обґрунтовані рішення щодо управління людськими ресурсами, планування навчання та розвитку персоналу, а також адаптації до змін на ринку праці. Проте, окрім аналізу демографічних даних для нас також є важливим отримати деякі показники з розрахунку.

Проведемо аналіз коефіцієнту плинності кадрів. Його ми можемо вирахувати його за формулою (2.4):

$$КП = \left(\frac{\text{Загальна кіл-сть персоналу/кіл-сть працівників, що залишили підприємство}}{\text{Загальна кіл-сть персоналу/кіл-сть працівників, що залишили підприємство}} \right) \times 100\% \dots\dots\dots (2.4)$$

Таким чином, ми можемо прорахувати відсоток плинності за 2 роки. Хоча за два роки важко робити висновки, проте ми можемо прослідкувати певні тенденції. Нам відомо, що за 2023 рік пішло 7 співробітників, серед яких 5 за власним бажанням, 1 вихід на пенсію та один за ініціативою роботодавця. В 2022 році ситуація була дещо гірше – пішло 15 людей, серед яких 7 – скорочення

штату, 8 – за власним бажанням (зокрема, пов'язано з вимушеним переїздом за кордон).

$$КП_{2022} = 15/55 \approx 0.27\%$$

$$КП_{2023} = 7/63 \approx 0.11\%$$

Таким чином, ми можемо підсумувати, що плинність достатньо високою була в 2022 році, але тут важливо звернутись до зовнішніх подій, котрі могли б спровокувати (і для деяких співробітників спровокувало) вимушене звільнення. 2023 рік нам показує вже кращі результати, тому можемо підсумувати, що тенденція непогана, хоча два роки і мало для визначення тенденцій.

Також в цьому розділі ми хотіли б перерахувати функціонал HR-відділу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». За особовим складом відділ налічує два штатних працівника, серед яких директор з управління персоналом, котрий працює на повну ставку та HR спеціаліст, котрий працює на півставки. До функціональних обов'язків відділу входить:

- формування загальної стратегії;
- визначення потреб підприємства у кваліфікованих працівниках з урахуванням наявного кадрового складу;
- складання штатного розкладу та розробка посадових інструкцій для співробітників організації;
- проведення заходів з підбору персоналу та формування трудового колективу;
- створення резерву майбутніх керівників для забезпечення наступності, а також здійснення заходів щодо зниження ризику втрат кадрів;

- організація роботи, включаючи визначення робочих місць, функціональних і технологічних зав'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- управління витратами на персонал;
- аналіз якості виконуваної роботи співробітниками;
- розробка та впровадження програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників та програм навчання персоналу;
- розробка критеріїв, методик та оцінок для атестації співробітників;
- створення системи кар'єрного зростання (управління кар'єрою працівників);
- здійснення заходів щодо звільнення персоналу;
- впровадження мотиваційних заходів для працівників, таких як підвищення заробітної плати та виплата премій.

За аналізом демографічної структури можемо зробити висновок в тому, що в компанію залучені співробітники різного віку, переважають співробітники чоловічого населення. Проте, це може бути зумовлено специфікою підприємства. Стосовно освіти також є цікаве спостереження, що компанія працевлаштовує працівників різного навчального рівня, хоча, все ж, слід зазначити, що здебільшого це працівники, котрі отримали рівень освіти вищий за середній. І стосовно плинності спостерігається позитивна тенденція.

2.3 Діагностика управління системою мотиваційного механізму та стимулювання працівників в воєнний період на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Оцінювання рівня мотивації на основі результатів роботи базується на аналізі певних показників, таких як продуктивність, успіхи у продажах або загальна ефективність підприємства. Проте, ці показники можуть змінюватись під впливом багатьох інших факторів, включаючи організацію роботи, сприйняття цілей компанії, наявність сучасного обладнання та інструментів, рівень кваліфікації, досвід, вміння та знання співробітників. Тому, при оцінюванні рівня мотивації за результатами роботи, важливо враховувати вплив цих додаткових факторів, а не лише продуктивність праці.

Для оцінки рівня мотивації персоналу використовують непрямі показники, такі як плинність кадрів, задоволеність роботою, бажання змінити місце праці, ініціативність та творчий підхід працівників. Тобто, чим вищий рівень задоволеності працею, тим нижча плинність кадрів, що, в свою чергу, підвищує мотивацію персоналу. Для створення ефективної системи стимулювання працівників важливо також детально вивчити структуру персоналу.

Для нашої роботи надзвичайно важливим є діагностика нинішнього стану механізмів мотивування та стимулювання працівників на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Вище був наданий соціальний пакет, котрий надається працівникам підприємства. Він включає:

- Конкурентна заробітна плата.
- 24 календарних дні відпустки на рік з можливістю отримати оплачувану путівку за рахунок підприємства 1 раз на рік.
- Оплата навчання для співробітників.

- Благодійна та спонсорська діяльність БО «Благодійного фонду Артема Рожка».

У попередньому підрозділі ми вказували функціонал HR відділу та визначили, що однією з функціональних обов'язків цього департаменту є впровадження мотиваційних заходів на підприємстві. Ми можемо констатувати, що на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» практикується лише засоби матеріальної мотивації, абсолютно ігноруючи інші. Тут згадаю одну з класичних моделей, а саме модель Герцбегра [54], де зарплата та матеріальні бонуси є гігієнічними факторами.

Таким чином, матеріальна мотивація, хоча й є важливою складовою у стимулюванні працівників, сама по собі не є достатньою для досягнення високих рівнів залученості, задоволеності та продуктивності. Компаніям, які прагнуть бути успішними у довгостроковій перспективі, необхідно застосовувати комплексний підхід до мотивації, який включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники. Ось кілька вагомих аргументів на користь цього підходу:

1. Обмеженість матеріальних стимулів

Матеріальні стимули, такі як зарплати, бонуси та соціальні пільги, мають обмежену ефективність у довгостроковій перспективі. З часом працівники звикають до свого фінансового становища, і додаткові матеріальні заохочення вже не викликають значного підвищення мотивації. Це явище відоме як "зниження граничної корисності", коли кожне наступне підвищення доходу приносить менше задоволення, ніж попереднє.

2. Важливість нематеріальних факторів мотивації

Нематеріальні фактори, такі як визнання, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, почуття приналежності до команди та організації, мають великий вплив на мотивацію працівників. Вони сприяють формуванню внутрішньої мотивації, яка є стійкішою і ефективнішою у довгостроковій

перспективі. Наприклад, працівники, які відчувають, що їхня робота має сенс і вони роблять важливий внесок у досягнення цілей компанії, більш схильні до активного залучення та високої продуктивності.

3. Підвищення рівня задоволеності працівників.

Дослідження показують, що задоволеність працівників безпосередньо впливає на їх продуктивність, лояльність та загальну ефективність організації. Забезпечення комфортних умов праці, гнучкого графіку роботи, можливостей для професійного розвитку та підтримки здорового балансу між роботою та особистим життям сприяє підвищенню рівня задоволеності. Це, в свою чергу, зменшує текучість кадрів і витрати на найм та навчання нових працівників.

4. Роль корпоративної культури.

Сильна та позитивна корпоративна культура є одним із ключових чинників, що сприяє утриманню талантів та залученню нових працівників. Компанії, які інвестують у розвиток корпоративної культури, що сприяє відкритості, інноваціям та співпраці, створюють сприятливе середовище для працівників. Це допомагає формувати лояльність і підвищувати мотивацію навіть без додаткових матеріальних стимулів.

Матеріальна мотивація є важливою, але не достатньою умовою для досягнення високих рівнів ефективності та задоволеності працівників. Комплексний підхід, що включає розвиток нематеріальних аспектів мотивації, таких як корпоративна культура, професійний розвиток, визнання та соціальна відповідальність, забезпечує більш стійкі та довготривалі результати. Тільки поєднання матеріальних та нематеріальних чинників дозволяє створити робоче середовище, де працівники відчувають себе цінними, залученими та мотивованими на досягнення високих результатів.

Таким чином, другий розділ присвячений аналізу системи мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Проаналізовано організаційні

характеристики, фінансову діяльність, кадрову структуру та механізми мотивації працівників. ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» є стабільним підприємством із двома торговими марками та власними фермами. Фінансовий аналіз показав позитивні зміни у 2023 році: зростання доходів і чистого прибутку, покращення коефіцієнтів рентабельності активів (ROA) до 5.20% і рентабельності продажів (ROS) до 1.41%. Поточна ліквідність залишається високою. На підприємстві працює 68 співробітників з різноманітною структурою за віком, статтю та освітою. Зниження плинності кадрів у 2023 році свідчить про стабілізацію. Переважає матеріальна мотивація, але для кращої залученості потрібні також нематеріальні стимули. Рекомендується комплексний підхід до мотивації, що включає матеріальні і нематеріальні чинники для покращення робочого середовища та ефективності підприємства. Розділ 2 надає огляд системи мотивації на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», визначаючи сильні та слабкі сторони, можливості розвитку і потенційні загрози.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка єдиної системи вдосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації мотивації та стимулювання праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

В попередньому розділі ми окреслили систему мотивації, котра наразі існує на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». При аналізі мотиваційного механізму ми зробили висновок, що на підприємстві надають перевагу переважно матеріальній мотивації, включаючи заробітну плату та матеріальні бонуси. Таким чином, ми окреслили для себе, поле для розробки рекомендацій. А також ми сформуємо цілі нової системи мотивації та демонструємо їх у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Цілі нової системи мотивації для ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Ціль	Опис
Підвищенню якості роботи	Мотивовані працівники виконують свої завдання ретельніше, зменшуючи кількість помилок і покращуючи загальну якість продукції.
Збільшенню продуктивності	Високий рівень мотивації сприяє ефективнішій роботі. Працівники, які відчують підтримку та стимулювання з боку компанії, схильні працювати швидше і продуктивніше, що підвищує загальні показники виробництва.
Ініціативність та інноваційність	Мотивовані працівники часто пропонують нові ідеї для покращення процесів і продукції. Це сприяє впровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Продовження таблиці 3.1

Зниженню плинності кадрів	Забезпечення працівників гідними умовами праці, конкурентною заробітною платою та можливостями для професійного розвитку зменшить бажання працівників змінювати місце роботи.
Підвищенню лояльності працівників	Лояльність працівників зростає, коли вони відчують, що їхні зусилля визнаються і винагороджуються. Це сприяє формуванню стабільного колективу та зменшенню витрат на найм і навчання нових працівників.
Поліпшенню морального клімату	Мотивовані працівники, які задоволені своїми умовами праці та перспективами кар'єрного росту, створюють сприятливий моральний клімат в колективі. Це позитивно впливає на загальну ефективність роботи підприємства.

Джерело: складено автором

Таким чином, для досягнення окреслених цілей ми маємо сформувати єдину збалансовану систему мотивації, котра включає як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні заходи. Для початку розглянемо матеріальні стимули, які вже впроваджені на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Перш за все, варто зазначити, що для ефективного стимулювання працівників важливим є забезпечення прозорості системи винагород та премій.

Прозора система винагород та премій

Для забезпечення прозорості системи підприємству необхідно здійснити декілька кроків. По-перше, необхідно визначити чіткі критерії для отримання премій та бонусів. Це включає встановлення конкретних показників ефективності для кожного підрозділу та працівника, розробку системи балів, яка враховує досягнення працівників у виконанні планів, якості роботи, інноваційних підходів та ініціатив, а також впровадження щомісячних і щоквартальних премій за виконання та перевиконання показників [41].

По-друге, слід запровадити систему оцінки ефективності працівників, що базується на досягненні встановлених цілей та показників. Це передбачає використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів

роботи, регулярний моніторинг та оцінку продуктивності працівників керівниками підрозділів, а також проведення щорічних атестацій працівників для визначення їхнього професійного розвитку та внеску у діяльність підприємства [46].

По-третє, необхідно здійснювати регулярний перегляд рівня заробітної плати з урахуванням інфляції та результатів роботи працівника. Це включає проведення щорічного аналізу ринку праці для визначення конкурентного рівня заробітної плати, перегляд заробітної плати з урахуванням індексу інфляції та фінансових результатів підприємства, а також встановлення механізмів підвищення заробітної плати за результатами роботи та професійного розвитку [46].

Програми соціального забезпечення та пільг.

Окрім системи винагород та премій, підприємство також впровадило програми соціального забезпечення та пільг. Наприклад, медичне страхування для працівників та їх сімей [27]. Це включає забезпечення комплексного медичного страхування, яке охоплює стоматологічні послуги та профілактичні огляди, фінансування оздоровчих програм та спортивних заходів для працівників і їх сімей, а також запровадження корпоративного пакета медичних послуг у співпраці з провідними клініками Прилуцька, Чернігівської області та України загалом.

Крім того, підприємство забезпечує оплату відпусток та можливість отримання оплачуваної путівки раз на рік. Це включає забезпечення працівників оплачуваними відпустками відповідно до трудового законодавства, організацію корпоративних програм відпочинку з можливістю отримання оплачуваної путівки на оздоровлення раз на рік, а також фінансування культурних і розважальних заходів для працівників та їх сімей.

Додатково, підприємство надає інші пільги, такі як компенсація транспортних витрат та оплата харчування. Це включає запровадження компенсацій за транспортні витрати для працівників, які проживають на віддаленій відстані від підприємства, організацію корпоративних обідів або забезпечення працівників гарячими обідами на підприємстві, а також надання додаткових пільг, таких як знижки на продукцію підприємства та пільгове кредитування. Проте, як ми вже зазначали в попередньому розділі, лише матеріальних стимулів недостатньо для ефективної системи мотивації праці. Саме тому ми окреслили комплекс нематеріальних стимулів для ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат».

Можливості для професійного розвитку та навчання

Першим важливим аспектом є можливості для професійного розвитку та навчання. Підприємство повинно організовувати як внутрішні, так і зовнішні тренінги та курси підвищення кваліфікації. Це включає проведення регулярних внутрішніх тренінгів на робочому місці, співпрацю з навчальними закладами та тренінговими компаніями для організації зовнішніх курсів та семінарів, а також фінансування навчання працівників у спеціалізованих навчальних закладах. Впровадження менторських програм та стажувань для молодих спеціалістів також має велике значення [60]. Це передбачає запуск програм наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та розвиватися, організацію стажувань для молодих спеціалістів з можливістю подальшого працевлаштування, а також визнання та підтримку ініціатив молодих працівників через участь у проектах та програмах розвитку. Підтримка участі працівників у професійних конференціях та семінарах також важлива. Це включає фінансування участі працівників у національних та міжнародних конференціях, семінарах і виставках, організацію внутрішніх науково-практичних конференцій для обміну досвідом та знаннями між працівниками, а

також запровадження програми грантів для працівників, які бажають представити свої розробки та проекти на зовнішніх заходах [63].

Визнання та нагородження досягнень

Другим аспектом є визнання та нагородження досягнень. Важливо запровадити систему визнання досягнень працівників, включаючи нагороди, сертифікати та подяки. Це передбачає встановлення регулярних нагород за видатні досягнення та високу ефективність праці, видачу сертифікатів та подяк працівникам за досягнення в професійній діяльності, а також визнання досягнень працівників через корпоративні комунікаційні канали. Публічне визнання на корпоративних заходах та в корпоративних виданнях також грає важливу роль. Це включає публічне визнання досягнень працівників на щорічних корпоративних заходах, висвітлення успіхів працівників у корпоративних виданнях, на веб-сайті підприємства та в соціальних мережах, а також організацію церемоній нагородження та святкових заходів для відзначення працівників. Проведення щорічних конкурсів та номінацій для кращих працівників з відповідними нагородами є важливою складовою мотиваційної системи. Це включає проведення щорічних конкурсів для визначення кращих працівників у різних номінаціях, встановлення престижних нагород та цінних призів для переможців конкурсів, а також запровадження системи внутрішніх номінацій, де працівники можуть номінувати своїх колег [58].

Поліпшення умов праці та робочого середовища з урахуванням умов війни

Третім аспектом є поліпшення умов праці та робочого середовища, з урахуванням умов війни. Це включає модернізацію робочих місць та забезпечення комфортних умов праці. Підприємство повинно оновлювати обладнання та інструменти для забезпечення ефективної та безпечної роботи, створювати комфортні умови праці, включаючи сучасні офісні приміщення, зони відпочинку та харчування, а також забезпечувати дотримання стандартів безпеки

та гігієни на робочих місцях. Впровадження гнучкого графіку роботи та можливості дистанційної роботи також є важливим заходом [60]. Це передбачає запровадження гнучкого графіку роботи для працівників, особливо за умов нічних обстрілів в регіоні, забезпечення технічних умов для організації дистанційної роботи (комп'ютери, доступ до корпоративних систем тощо) для всіх працівників, хто може виконувати свою роботу в такий спосіб, а також впровадження системи обліку робочого часу та результативності для працівників на гнучкому графіку або дистанційній роботі. Забезпечення соціально-психологічної підтримки працівників також важливе. Це включає організацію регулярних консультацій психолога для працівників, які потребують підтримки, проведення заходів для зняття стресу, таких як тренінги з управління стресом, йога, медитації та релаксаційні програми, а також організацію командних заходів, спрямованих на підвищення командного духу та взаємодії між працівниками, таких як тимбілдінги, корпоративні ігри та свята.

Усі запропоновані компоненти єдиної системи мотивації та стимулювання, як матеріальні, так і нематеріальні, сприятимуть створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню мотивації працівників та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

3.2 Шляхи впровадження сучасної системи мотивації та стимулювання праці на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Впровадження нової комплексної системи мотивації та стимулювання на підприємстві є складним процесом, що вимагає ретельного планування та розподілу завдань по кварталах. Усі елементи, які ми розглядаємо, потребують

певних кроків для успішного впровадження. У цьому підрозділі ми детально зупинимося на етапах впровадження кожного пункту.

Впровадження прозорої система винагород та премій

Перше завдання — визначення чітких критеріїв для отримання премій та бонусів. Це включає розробку детальної системи критеріїв для нарахування премій, яка повинна містити конкретні показники ефективності (КРІ) для кожної посади. Щоб забезпечити розуміння та прозорість, необхідно проводити регулярні збори керівництва з працівниками, де будуть пояснюватися критерії та надаватися відповіді на запитання щодо системи винагород. Для автоматизації процесу обчислення премій та бонусів доцільно створити електронну платформу, яка дозволить працівникам бачити свої показники в режимі реального часу [41].

Другим кроком є впровадження системи оцінки ефективності працівників, що базується на досягненні встановлених цілей та показників. Це вимагає розробки індивідуальних планів розвитку для кожного працівника з урахуванням їхніх професійних цілей та амбіцій. Система регулярних оцінок, наприклад, щоквартальних, допоможе моніторити досягнення встановлених цілей. Крім того, необхідно організувати тренінги для керівників, щоб навчити їх проводити ефективні оцінки та надавати конструктивний зворотний зв'язок.

Третій аспект — це регулярний перегляд рівня заробітної плати з урахуванням інфляції та результатів роботи працівника. Щорічний перегляд заробітної плати повинен враховувати індекс інфляції та фінансові показники підприємства. Важливо розробити механізми автоматичного підвищення заробітної плати для працівників, які демонструють стабільно високі результати. Створення комітету з перегляду заробітної плати, до складу якого входитимуть представники керівництва та працівників, забезпечить прозорість процесу [46].

Створення та впровадження програм соціального забезпечення та пільг

Окрім того, одним з важливих елементів мотивації є медичне страхування для працівників та їх сімей. Для цього необхідно укласти угоди з провідними медичними страховими компаніями, щоб забезпечити працівників та їхні родини повним спектром медичних послуг. Ми можемо запропонувати варіанти страхових програм, представлених у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Страхові компанії Чернігівщини

Страхова компанія	Адреса	Телефон	Режим роботи
СК "ІНГО Україна"	просп. Миру, 53А, Чернігів	(0462) 61-44-44	Пн-Пт, 9:00-18:00
СК "Арсенал Страхування"	вул. Мстиславська, 3, Чернігів	(0462) 93-84-12	Пн-Пт, 9:00-18:00
СК "Оранта"	вул. Гонча, 23, Чернігів	(0462) 67-43-50	Пн-Чт, 8:30-17:15; Пт, 8:30-16:00
СК "Княжа"	вул. Мстиславська, 28А, Чернігів	(0462) 65-11-21	Пн-Пт, 9:00-18:00
СК "ПЗУ Україна"	вул. Івана Мазепи, 4, Чернігів	(0462) 97-50-49	Пн-Пт, 9:00-18:00
СК "Гарантія"	вул. Шевченка, 5, Чернігів	(0462) 77-70-70	Пн-Пт, 10:00-17:00

Джерело: складено автором

Наступним зазначимо проведення інформаційних кампаній для ознайомлення працівників з умовами медичного страхування та порядком використання страхових послуг є важливим аспектом забезпечення їхньої обізнаності та залученості. Інформаційні кампанії повинні включати детальне пояснення умов медичного страхування, процедур та можливостей, які воно надає. Це можна реалізувати через проведення презентацій, створення інформаційних буклетів та організацію зустрічей з представниками страхової компанії.

Крім того, варто розглянути створення спеціальних програм профілактичного медичного огляду та підтримки здоров'я працівників. Такі програми можуть включати регулярні медичні огляди, вакцинації, та заходи з популяризації здорового способу життя. Це сприятиме зменшенню захворюваності серед працівників та підвищенню їхньої працездатності.

Забезпечення працівників оплачуваною відпусткою відповідно до трудового законодавства є стандартною практикою, але додаткові відпускні дні за вислугу років можуть стати суттєвим мотиватором. Крім цього, впровадження програм фінансування відпочинку та оздоровлення працівників через організацію корпоративних путівок дозволить підтримати їхню лояльність та задоволеність роботою.

Додаткові пільги, такі як компенсація транспортних витрат, оплата харчування тощо. Запровадження системи компенсації транспортних витрат для працівників, які проживають на віддаленій відстані від підприємства, є важливим елементом соціальної політики. Це може значно полегшити їхні щоденні витрати та підвищити мотивацію. Організація корпоративного харчування з забезпеченням працівників гарячими обідами на підприємстві також сприятиме покращенню їхнього здоров'я та продуктивності. Додаткові пільги, такі як знижки на продукцію підприємства, можуть додатково стимулювати працівників та підвищувати їхню задоволеність роботою.

Створення та впровадження можливостей для професійного розвитку та навчання.

Організація внутрішніх та зовнішніх тренінгів, курсів підвищення кваліфікації є ключовим аспектом професійного розвитку працівників. Розробка та впровадження внутрішніх тренінгових програм з розвитку професійних навичок, нових технологій та управлінських компетенцій дозволить працівникам постійно вдосконалюватися. Співпраця з зовнішніми навчальними закладами та

тренінговими компаніями для проведення спеціалізованих курсів та семінарів також є важливим кроком. Наприклад, для управління можна придбати платформу LinkedIn Learning, що надає доступ до великої кількості навчальних матеріалів. Забезпечення фінансування навчання працівників на курсах, що відповідають їхнім професійним потребам та цілям розвитку, також сприятиме їхньому професійному зростанню [56].

Впровадження менторських програм та стажувань для молодих спеціалістів допоможе їм адаптуватися та розвиватися. Запуск програм наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам, а також організація стажувань з можливістю подальшого працевлаштування, є важливими елементами цієї стратегії. У місті Прилуки є Прилуцький агроєкономічний коледж, для студентів якого стажування на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» буде стратегічно цікавим. Підтримка ініціатив молодих працівників через участь у проектах та програмах розвитку також сприятиме їхньому професійному зростанню.

Підтримка участі працівників у професійних конференціях та семінарах включає фінансування їхньої участі у національних та міжнародних конференціях, семінарах і виставках. Організація внутрішніх науково-практичних конференцій для обміну досвідом та знаннями між працівниками також є важливим аспектом професійного розвитку [56].

Впровадження системи визнання та нагородження досягнень

Запровадження системи визнання досягнень працівників, включаючи нагороди, сертифікати та подяки, сприятиме підвищенню мотивації та задоволеності роботою. Встановлення регулярних нагород за видатні досягнення та високу ефективність праці, а також видача сертифікатів та подяк працівникам за досягнення у професійній діяльності, допоможуть створити атмосферу визнання та підтримки. Визнання досягнень працівників через корпоративні

комунікаційні канали, такі як внутрішні Viber-групи та корпоративний сайт, також є важливим елементом.

Публічне визнання досягнень працівників на корпоративних заходах та у корпоративних виданнях допоможе підвищити їхню самооцінку та мотивацію. Публічне визнання на щорічних корпоративних заходах, висвітлення успіхів працівників у корпоративних виданнях, на веб-сайті підприємства та в соціальних мережах, а також організація церемоній нагородження та святкових заходів сприятимуть підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою [62].

Щорічні конкурси та номінації для кращих працівників з відповідними нагородами є важливим елементом системи визнання. Проведення щорічних конкурсів для визначення кращих працівників у різних номінаціях, встановлення престижних нагород та цінних призів для переможців конкурсів, а також запровадження системи внутрішніх номінацій, де працівники можуть номінувати своїх колег, сприятимуть підвищенню мотивації та задоволеності роботою [58].

Поліпшення умов праці та робочого середовища з урахуванням умов війни

Модернізація робочих місць та забезпечення комфортних умов праці є важливим аспектом покращення робочого середовища. Це включає аудит та оновлення обладнання для забезпечення безпеки та ефективності, закупівлю сучасних машин та регулярне оновлення обладнання, впровадження автоматизації, навчання працівників, а також ремонт та оновлення офісів, створення зон відпочинку, організацію корпоративної їдальні та доступ до кухонного обладнання. Особливу увагу слід приділити перевірці стану укриттів та проведенню ремонтних робіт для забезпечення безпеки працівників [3].

Впровадження гнучкого графіку роботи та можливості дистанційної роботи також є важливим аспектом поліпшення умов праці. Аналіз процесів та

впровадження змінного графіку, особливо під час нічних обстрілів, дозволять забезпечити гнучкість та адаптивність. Розробка політики гнучкого графіку, інформування працівників та створення технічних умов для дистанційної роботи, впровадження програмного забезпечення для обліку часу та моніторингу продуктивності, а також регулярний аналіз даних, система звітності та зворотного зв'язку сприятимуть підвищенню продуктивності та задоволеності роботою [60].

Забезпечення соціально-психологічної підтримки працівників є важливим аспектом у складних умовах війни. Співпраця з професійними психологами, організація регулярних консультацій сприятимуть зниженню стресу та підвищенню емоційної стійкості працівників. Ми рекомендуємо двох психологів, чії дані представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Психологи, котрі надають психологічну підтримку підприємствам

Ім'я	Професійний досвід	Соціальні мережі та профілі
Юлія Патюк	Психолог, більше 20 років	https://www.facebook.com/jpatyuk (особиста сторінка) https://gestalt.org.ua/author/patyuk/
Ярослав Лічман	Психолог, більше 10 років, консультації пар, ведення чоловічих груп підтримки	https://www.facebook.com/lichman.shrink https://www.instagram.com/lichman.yaroslav/

Джерело: складено автором

Інформування працівників про доступність допомоги та забезпечення конфіденційності є ключовими аспектами підтримки їхнього добробуту на робочому місці. Для ефективного управління стресом варто проводити тренінги, заняття з йоги та медитації. Організація командних заходів, таких як тимбілдінги, корпоративні ігри та святкові події, сприяє підвищенню командного духу та зміцненню взаємин у колективі.

Таким чином, впровадження нової системи мотивації та стимулювання на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» включає прозору систему винагород і премій з чіткими критеріями та електронною платформою для відстеження ефективності, а також регулярну оцінку працівників. Соціальне забезпечення передбачає медичне страхування, інформаційні кампанії, профілактичні медичні огляди, додаткові відпустки та фінансування відпочинку. Професійний розвиток забезпечується через тренінги, менторські програми, стажування та участь у конференціях. Система визнання включає нагороди, сертифікати та конкурси. Поліпшення умов праці охоплює модернізацію робочих місць, гнучкий графік роботи та соціально-психологічну підтримку. Ці заходи спрямовані на підвищення мотивації, задоволеності та ефективності працівників, враховуючи складні умови війни.

3.3 Визначення економічного ефекту запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Запровадження удосконаленої системи мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, дозволить підвищити ефективність роботи працівників на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Мотивовані працівники працюють ретельніше, зменшуючи кількість помилок і підвищуючи якість продукції. Це, своєю чергою, позитивно вплине на загальні виробничі показники підприємства.

Високий рівень мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки працівники відчують підтримку та зацікавленість з боку підприємства.

Забезпечення гідних умов праці, конкурентної заробітної плати та можливостей для професійного розвитку зменшує бажання працівників змінювати місце роботи. Лояльні працівники створюють стабільний колектив, що знижує витрати на найм та навчання нових працівників. Окрім того, удосконалена система мотивації підвищить конкурентоспроможність підприємства завдяки підвищенню продуктивності та якості продукції. Мотивовані працівники сприятимуть впровадженню інновацій, що дозволить підприємству залишатися лідером на ринку.

Якість продукції безпосередньо залежить від мотивації працівників. Запровадження системи стимулювання, яка включає визнання досягнень, можливості для професійного розвитку та поліпшення умов праці, забезпечить високий рівень відповідальності та якості роботи.

Запровадження комплексної системи мотивації значно покращить імідж ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» як роботодавця. Це сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів, підвищуючи загальний рівень професійності та ефективності роботи. Комплексна система мотивації має потенціал для значного покращення економічних показників підприємства, хоча і потребує певних витрат. Важливо врахувати витрати на матеріальні стимули, такі як премії та бонуси, соціальні програми, зокрема медичне страхування, оплата відпусток, компенсації транспортних витрат та організацію харчування, а також на закупівлю сучасного обладнання і модернізацію робочих місць. Нематеріальні стимули включають витрати на навчальні програми, тренінги з підвищення кваліфікації, менторські програми, психологічну підтримку, консультації психологів, тренінги зі зняття стресу, командні заходи, визнання та нагородження, організацію церемоній нагородження, проведення конкурсів та публічне визнання досягнень працівників.

Попри значні витрати, ці інвестиції є виправданими завдяки очікуваному економічному ефекту. По-перше, запровадження нової системи мотивації призведе до підвищення продуктивності праці через збільшення обсягу виробництва, зниження кількості помилок і простоїв, а також завдяки впровадженню новітніх технологій і покращенню умов праці. По-друге, зниження витрат на плинність кадрів стане можливим завдяки скороченню витрат на найм та навчання нових працівників і зменшенню втрат, пов'язаних з плинністю кадрів. Додатково, покращення якості продукції стане результатом зменшення кількості рекламацій і повернень продукції через краще виконання працівниками своїх обов'язків. Це, у свою чергу, збільшить довіру споживачів і сприятиме зростанню обсягів продажу. Нарешті, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства буде досягнуто через залучення нових клієнтів завдяки покращенню іміджу підприємства та зростання прибутковості завдяки підвищенню якості продукції і ефективності виробництва.

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» забезпечить значний економічний ефект завдяки підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Окупність витрат на впровадження системи мотивації прогнозується протягом одного-двох років за рахунок збільшення виробничих показників та зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів і низькою якістю продукції.

Для подальшого обрахування економічного ефекту після впровадження підприємством ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» сформованих нами рекомендацій пропонуємо такі формули (сформульовані автором):

1. Витрати на мотивацію:

$$V_{\text{мотив}} = V_{\text{мат}} + V_{\text{немат}} \quad (3.1),$$

де:

$V_{\text{мотив}}$ — витрати на мотивацію;

$V_{\text{мат}}$ — матеріальні стимули;

$V_{\text{немат}}$ — нематеріальні стимули.

2. *Економія на зниженні плинності кадрів:*

$$E_{\text{плин}} = V_{\text{найм}} \times K_{\text{збереж}} \quad (3.2),$$

де:

$E_{\text{плин}}$ — економія на зниженні плинності кадрів;

$V_{\text{найм}}$ — середні витрати на найм;

$K_{\text{збереж}}$ — кількість збережених працівників.

3. *Збільшення продуктивності праці:*

$$P_{\text{збільш}} = P_{\text{поточ}} \times (1 + \%P_{\text{збільш}}) \quad (3.3),$$

де:

$P_{\text{збільш}}$ — збільшення продуктивності;

$P_{\text{поточ}}$ — поточна продуктивність;

$\% P_{\text{збільш}}$ — відсоток підвищення продуктивності.

4. *Загальний економічний ефект:*

$$E_{\text{загальний}} = P_{\text{збільш}} + E_{\text{плин}} - V_{\text{мотив}} \quad (3.4),$$

де:

$E_{\text{загальний}}$ — загальний економічний ефект,

$P_{\text{збільш}}$ — збільшення продуктивності,

$E_{\text{плин}}$ — економія на зниженні плинності кадрів

$V_{\text{мотив}}$ — витрати на мотивацію

Запропоновані формули дозволяють чітко визначити суму інвестицій, необхідних для впровадження мотиваційних заходів, зрозуміти фінансові переваги утримання лояльних працівників, оцінити, як мотиваційні заходи впливають на ефективність працівників та побачити кінцевий фінансовий результат впровадження системи мотивації. Отже, формули допомагають не лише кількісно оцінити економічні вигоди від запровадження системи мотивації, але й аргументувати її доцільність на підприємстві.

Таким чином, з третього розділу можемо зробити такі висновки. Запровадження комплексної системи мотивації на ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, значно підвищить ефективність роботи працівників та зменшить плинність кадрів. Мотивовані працівники працюють ретельніше, зменшуючи кількість помилок і підвищуючи якість продукції, що позитивно вплине на виробничі показники підприємства. Удосконалена система мотивації підвищить конкурентоспроможність підприємства завдяки впровадженню інновацій та покращенню якості продукції. Крім того, поліпшення умов праці та робочого середовища, особливо в умовах війни, забезпечить безпеку та комфорт працівників, що позитивно позначиться на їхньому моральному кліматі.

Тобто, інвестиції у нову систему мотивації мають потенціал для значного економічного ефекту через підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Окупність витрат прогнозується протягом одного-двох років.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи мотивації праці персоналу та шляхам її удосконалення на прикладі ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». У роботі виконано всебічний аналіз теоретичних аспектів мотивації, практичних механізмів стимулювання працівників та оцінки ефективності цих механізмів в умовах сучасних економічних і соціальних викликів, зокрема у період воєнних дій.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи формування мотиваційного механізму праці персоналу. Визначено сутність мотивації як сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівників до діяльності для досягнення певних цілей. Проаналізовано основні теорії мотивації, включаючи теорію потреб Абрагама Маслоу, теорію «Трьох потреб» Девіда МакКлеланда та двофакторну модель мотивації Фредеріка Герцберга. Описано сучасні управлінські технології, які дозволяють адаптуватися до змінних умов роботи, зокрема в умовах пандемії та військових дій, підкреслюючи важливість гнучкості та швидкої адаптації управлінських систем.

Другий розділ присвячений аналізу системи мотивації персоналу ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Проаналізовано організаційні характеристики, фінансову діяльність, кадрову структуру та механізми мотивації працівників. Виявлено, що підприємство є стабільним з двома торговими марками та власними фермами. Фінансовий аналіз показав позитивні зміни у 2023 році: зростання доходів і чистого прибутку, покращення коефіцієнтів рентабельності активів (ROA) до 5.20% і рентабельності продажів (ROS) до 1.41%. Зниження плинності кадрів у 2023 році свідчить про стабілізацію. Аналізуючи мотиваційний механізм ми дійшли до висновку, що підприємство практикує

переважно матеріальну мотивацію, включаючи заробітну плату та матеріальні бонуси. Проте, матеріальна мотивація не є достатньою для досягнення високих рівнів залученості та продуктивності працівників. Відсутність нематеріальних стимулів, таких як визнання, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, може обмежувати мотивацію працівників у довгостроковій перспективі.

Третій розділ зосереджений на економічній ефективності напрямів удосконалення системи управління мотиваційним механізмом та стимулювання персоналу на підприємстві. Розроблено та обґрунтовано заходи з впровадження прозорої системи винагород і премій, програм соціального забезпечення та пільг, таких як медичне страхування для працівників та їхніх сімей, оплата відпусток та транспортних витрат, організація корпоративних обідів. Ці заходи сприятимуть створенню сприятливого робочого середовища та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Визначено етапи впровадження нової комплексної системи мотивації та стимулювання на підприємстві, які включають розробку критеріїв для отримання премій та бонусів, створення системи оцінки ефективності працівників, перегляд рівня заробітної плати, укладання угод з медичними страховими компаніями, організацію тренінгів та менторських програм, забезпечення комфортних умов праці, гнучкого графіку роботи та дистанційної роботи. Запровадження удосконаленої системи мотивації дозволить підвищити ефективність роботи працівників, зменшити плинність кадрів, покращити якість продукції, підвищити конкурентоспроможність та прибутковість підприємства. Очікуваний економічний ефект включає збільшення обсягу виробництва, зниження витрат на найм та навчання нових працівників, зменшення кількості рекамацій, залучення нових клієнтів та зростання прибутковості.

Мета дослідження полягала у вивченні системи мотивації праці персоналу та розробці шляхів її удосконалення з впровадженням ефективних сучасних

програм кадрової політики. Усі поставлені завдання були виконані. Розкрита сутність і зміст мотиваційного механізму праці персоналу, проведено моніторинг форм, методів та моделей стимулювання, розглянуто сучасні управлінські технології, надано економічно-організаційну характеристику ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат», проаналізовано фінансову та кадрову діяльність підприємства, проведено діагностику управління системою мотиваційного механізму у воєнний період. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи мотивації мають позитивний економічний ефект та сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К. Антощенко В. В. Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 152–163.
2. Безпалько О. В. Бергер А. Д. Березяно Т. М. Гринюк Ю. М. та ін. Менеджмент персоналу : навч. посіб. За заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО» 2022. 612 с.
3. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. Інформаційне агентство «Interfax-Україна». URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>. (дата звернення 18.05.2024)
4. Близнюкова О. М. Галушко Л. Я. Мельничук І. Я. Прийняття управлінських рішень як процес: можливості застосування фасилітації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія. 2022. № 2. С. 100–103.
5. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
6. Богущкий О. А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. 2005. № 7. С. 46–47.
7. Боднарчук Т. Л. Гнучке управління проектами : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. Івана Огієнка 2022. 103 с.
8. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка та суспільство. 2019. № 20. С. 142–148.

9. Буянова І. А. Рандіна А. М. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій. 2012. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>. (дата звернення 01.05.2024)
10. Василенко В. А. Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. К. : ЦУЛ 2002. 356 с.
11. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посібник. Київ 2006.
12. Горнова В. Можуть загинути бройлери: чим загрожують перебої з електрикою птахофабрикам на Прилуччині. Суспільне Чернігів. 26.10.2022. URL: <https://suspilne.media/chernihiv/303340-mozut-zaginati-brojleri-cim-zagrozuut-pereboi-z-elektrikou-ptahofabrikam-na-priluccini/>. (дата звернення 12.05.2024)
13. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 12.05.2024)
14. Захарченко В. Система мотивації на основі КРІ. Фінансовий директор. 2006. № 2. С. 34–39.
15. Іванова Н. С. Рикун С. С. Особливості мотивації персоналу промислового підприємства в умовах криз. Торгівля і ринок України. 2024. № 2(52). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-85-94>. (дата звернення 17.05.2024)
16. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально–трудова відносини : навч. посіб. Суми : Університетська книга 2006. 264 с.
17. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : монографія. К. : НДІ праці і зайнятості населення 2008. 416 с.
18. Климчук А. О. Михайлов А. Н. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL:

https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf. (дата звернення 04.05.2024)

19. Колот А. М. Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ 2011. 397 с.

20. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка 2019. 160 с.

21. Круш П. В. Тульчинська С. О. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури 2008. 206 с.

22. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально–трудова відносини : навч. посіб. 3-тє вид. стереотипне. Львів : Новий Світ-2000 2012. 248 с.

23. Маслоу А. Мотивація і особистість / А. Маслоу. 3-є вид. пер. з англ. СПб. : Пітер 2008. 352 с.

24. Молчанов А. Кубіцький С. Розроблення інструментарію для мотивації персоналу закладу охорони здоров'я. Матеріали конференцій МЦНД, 10.11.2023; Хмельницький, Україна. С. 60–66.

25. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 47–53.

26. Мутерко Г. Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602>. (дата звернення 30.04.2024)

27. Пазєєва Г. М. Сучасний стан розвитку медичного страхування в Україні та його місце в системі соціального захисту. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. Том 4. С. 36–46.

28. Попович О. В. Сєдов О. М. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників. Молодий вчений. 2018. № 3(1). С. 366–369.

29. ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Аналітичний звіт HR відділу за перший квартал 2024 року. 2024.
30. ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Річний аналітичний звіт HR відділу за 2021 рік. 2021.
31. ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Річний аналітичний звіт HR відділу за 2022 рік. 2022.
32. ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Річний аналітичний звіт HR відділу за 2023 рік. 2023.
33. ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Фінансовий звіт за 2020 рік. 2020.
34. ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Фінансовий звіт за 2021 рік. 2021.
35. ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Фінансовий звіт за 2022 рік. 2022.
36. ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат». Фінансовий звіт за 2023 рік. 2023.
37. Прилуцький м'ясокомбінат 32275840. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32275840/. (дата звернення 10.05.2024)
38. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2(02). С. 45–48.
39. Рожко А. М. ПолітХаб. URL: <https://www.chesno.org/politician/157792/>. (дата звернення 10.05.2024)
40. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.07. Донецьк : Донец. нац. ун-т 2010. 20 с.

41. Системи винагороди, преміювання та мотивації персоналу - консультації з розробки систем винагороди та преміювання від компанії «Делойт». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/solutions/actuarial-rewards-analytics-offerings.html>. (дата звернення 17.05.2024)

42. Телишевська Л. І. Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7(2). С. 498–502.

43. Ущиповський К. В. Костін Д. Ю. Костін Ю. Д. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ 2015. 216 с. : рис. табл.

44. Шлепаков А. М. Бугуцький О. А. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький [та ін.]; ред. П. Т. Саблук О. А. Бугуцький. К. : Урожай 2013. 416 с.

45. Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. К. : Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки" 2014. 244 с.

46. Щербина О. Мотивація і стимулювання у контексті компенсаційної політики організації. Кадровик: трудове право і управління персоналом. 2020. № 1. С. 118–123.

47. Alalwan A. A. Rana N. P. Dwivedi Y. K. Algharabat R. Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. Telematics and Informatics. 2017. Vol. 34, № 7. P. 1177–1190.

48. Atkins P. Wood R. Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. Personnel Psychology. 2002. Vol. 55, № 4. P. 871–904.

49. Azmat G. Boring A. Gender diversity in firms. *Oxford Review of Economic Policy*. 2020. Vol. 36, № 4. P. 760–782.
50. Bansal P. DesJardine M. R. Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*. 2014. Vol. 12, № 1. P. 70–78.
51. Boyatzis R. E. The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement. *Frontiers in Psychology*. 2018. P. 89–121.
52. Choudhury P. Khanna T. Makridis C. Schirmann K. Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. *Harvard Business School Working Paper Series*. 2022. 164 p.
53. Gagné M. Forest J. Vansteenkiste M. Crevier-Braud L. Van den Broeck A. Aspel A. K. et al. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2015. Vol. 24, № 2. P. 178–196.
54. Herzberg F. The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration*. 1964. Vol. 27. P. 3–7.
55. Koźmiński A. K. Piotrowski W. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa : Państwowe Wydawnictwo Naukowe 2014. 789 s.
56. Martins P. S. Employee training and firm performance: Evidence from ESF grant applications. *Labour Economics*. 2021. Vol. 72. P. 102056. URL: <https://doi.org/10.1016/J.LABECO.2021.102056>. (дата звернення 18.05.2024)
57. McClelland D. *Human Motivation*. Cambridge : Cambridge University Press 1988. 588 p.
58. Millacci T. S. Employee Recognition: How to Motivate and Reward Your Team. *Positive Psychology*. 2023. URL: <https://positivepsychology.com/employee-recognition/>. (дата звернення 18.05.2024)

59. Oyserman D. Identity-Based Motivation: Core Processes and Intervention Examples. *Advances in Motivation and Achievement*. Leeds : Emerald Group Publishing Limited 2014. Vol. 18. P. 213–242.

60. Petrova I. Kravchenko I. Lisogor L. Chuvardynskyi V. Employment flexibility in Ukraine: advantages and limitations. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 3(38). P. 490–498.

61. Ryan R. M. Deci E. L. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York : Guilford Press 2017. 342 p.

62. Sahibzada A. Khawrin M. The relationship between salary and recognition on job satisfaction: A study of Paktia University lecturers. *Vidya-A Journal of Gujarat University*. 2023. Vol. 2, № 1. P. 74–78.

63. Satish R. A study on employee engagement reward and recognition in L&T construction. *British Law Journal*. 2023. P. 11–23.

64. Schwarzer R. Health self-regulation, motivational and volitional aspects of. In J. D. Wright (Ed.-in-chief), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*. 2nd ed. Vol. 10. 2015. P. 710–715.

І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» є новим найменуванням ЗАКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» (ідентифікаційний код - 32275840) відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства».

1.2. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» (надалі - Товариство) є повним правонаступником всіх прав і обов'язків ЗАКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» (zareєстрованого розпорядженням Прилуцького міського голови №199 від 24 січня 2003 року про що зроблено запис за № 0230 у журналі ЖОЮ № 002).

1.3. Цей Статут, розроблений відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про акціонерні товариства» (далі – закон), «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні», «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні», та інших законодавчих актів України.

1.4. Тип Товариства.

Товариство є приватним акціонерним товариством.

1.5. Повне та скорочене найменування Товариства.

Повне найменування Товариства:

українською мовою – ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»;

російською мовою – ЧАСТНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ПРИЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ».

Скорочене найменування Товариства:

українською мовою - ПрАТ «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»;

російською мовою - ЧАО «ПРИЛУКСКИЙ МЯСОКОМБИНАТ».

1.6. Місцезнаходження Товариства: вулиця Дружби Народів, будинок 34, місто Прилуки, Чернігівська область, Україна, 17500.

1.7. Правовий статус Товариства.

1.7.1. Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації.

1.7.2. Установчими документами Товариства є цей Статут. Товариство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту.

1.7.3. Товариство створене без обмеження строку діяльності, має найменування, самостійний баланс, круглу печатку та кутовий штамп із своїм найменуванням, банківські бланки, має знаки для товарів та послуг, промислові зразки та інші об'єкти інтелектуальної власності Товариства, має право відкривати поточні, валютні, депозитні та інші рахунки в банківських установах, а також складає зведену фінансову звітність, включаючи баланси по всіх структурних підрозділах Товариства відповідно до вимог законодавства України.

1.7.4. Товариство має право від свого імені вчиняти будь-які правочини та укладати будь-які договори, набувати майнові і особисті немайнові права, нести відповідальність, бути позивачем, відповідачем та третьою особою в суді. Згідно з оригіналом

Голова Правління ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»

Рожко А.М. 01.03.2017р.



14.2. Внесення змін до Статуту Товариства може оформлятися або окремим додатком, або викладенням та затвердженням Статуту в новій редакції.

14.3. Внесення змін до Статуту Товариства є виключною компетенцією Загальних зборів акціонерів.

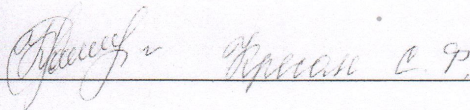
14.4. Рішення Загальних зборів з питання внесення змін до Статуту Товариства приймається більш як трьома чвертями голосів акціонерів від загальної їх кількості.

14.5. Державна реєстрація змін до Статуту.

14.6. Зміни до Статуту Товариства підлягають державній реєстрації у встановленому чинним законодавством України порядку.

14.7. Зміни до Статуту Товариства набирають чинності для третіх осіб з дня їх державної реєстрації, а у випадках, встановлених чинним законодавством України, з моменту повідомлення органу, що здійснює державну реєстрацію, про такі зміни. Товариство та акціонери не мають права посилалися на відсутність державної реєстрації таких змін у відносинах із третіми особами, які діяли з урахуванням цих змін.

Голова загальних зборів



Згідно з оригіналом
Голова Правління ПРАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»
Рожко А.М. 01.03.2017р.

Місто При



- Луки, Чернігівська область, Україна двадцять перше червня дві тисячі дванадцятого року.

Я, КОЛОДУБ С.М., приватний нотаріус Прилуцького міського нотаріального округу Чернігівської області, засвідчую справжність підпису Кресан Світлани Федорівни, який зроблено у моїй присутності.

Особу Кресан Світлани Федорівни, яка підписала документ, встановлено, дієздатність її перевірено.

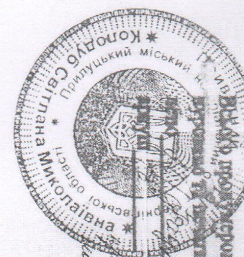


Зареєстровано в реєстрі за № 2273

Стягнуто плати згідно ст. 31 Закону України «Про нотаріат».

Приватний нотаріус

[Handwritten signature]



[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

Згідно з оригіналом
 Голова Правління ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»
 Рожко А.М. 01.03.2017р.



Додаток Б.

Фінансовий звіт ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат» за 2023 рік

Підприємство	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ» (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	КОДИ		
			2024	01	01
			33744863		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2023 р.		ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО			
		Форма № 2 Код за ДКУД	1801003		

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	74 550	42 083
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(65 047)	(36 013)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	9 503	6 070
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 516	230
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 236)	(2 089)
Витрати на збут	2150	(5 940)	(3 846)
Інші операційні витрати	2180	(2 577)	(465)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 266	-
збиток	2195	(-)	(100)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	34	27
Інші доходи	2240	-	51
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 300	-
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(-246)	(-80)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 054	-
збиток	2355	(-)	(102)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 054	-102

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	63 275	35 556
Витрати на оплату праці	2505	5 495	4 739
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 225	1 073
Амортизація	2515	871	580
Інші операційні витрати	2520	13 483	465
Разом	2550	84 349	42 413

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Головний бухгалтер

ЗАГОРОДНІЙ
ВОЛОДИМИР
ПЕТРОВИЧ

ЗАГОРОДНІЙ ВОЛОДИМИР ПЕТРОВИЧ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИЛУЦЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»** Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРРНОУ _____
 Територія Чернігівська обл. за ЄДРРНОУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФ _____
 Вид економічної діяльності 10.13 Виробництво м'ясних продуктів за КВЕД _____
 Середня кількість працівників 2 68 за КВЕД _____
 Адреса, телефон Україна, 17500, Чернігівська обл., місто Прилуки, вул. Дружби Народів, буд. 34
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку _____
 за міжнародними стандартами фінансової звітності _____

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		1
первісна вартість	1001	7	9
накопичена амортизація	1002	-7	-8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	350	337
Основні засоби	1010	6858	8371
первісна вартість	1011	16405	18788
знос	1012	-9547	-10417
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7208	8709
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3195	3336
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	977	4656
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	449	2050
у тому числі з податку на прибуток	1136	145	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	964	711
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1040	746
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	13 336	1 267
Витрати майбутніх періодів	1170	46	34
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	96	19
Усього за розділом II	1195	6767	11552
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	13975	20261

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5153	5153
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	5981	5981
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-701	353
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	10443	11497
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1420	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1420	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1657	8162
розрахунками з бюджетом	1620	96	131
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	82
розрахунками зі страхування	1625	37	42
розрахунками з оплати праці	1630	165	216
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	157	213
Усього за розділом III	1695	2112	8764
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	13975	20261

Керівник

Головний бухгалтер

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЗАГОРОДНІЙ
ВОЛОДИМИР
ПЕТРОВИЧ

ЗАГОРОДНІЙ ВОЛОДИМИР ПЕТРОВИЧ

Додаток В.

Логотип ТМ «Ситий тато»



Додаток Г.

Логотип ТМ «Прилуцькі»



Додаток Д.

Орден «За волонтерську діяльність» вручена Артему Рожку,
директору ПрАТ «Прилуцький м'ясокомбінат»



Додаток Е.

Птахоферма ПрАТ «Прилуцький М'ясокомбінат»

