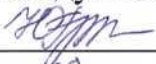


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»)

Виконав: Шкомар Василь Іванович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

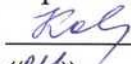

підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Шкомар Василь Іванович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«21» _____ 04 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Шкомара Василя Івановича

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві
(за матеріалами ТОВ «ПрАТ «Оболонь»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: з'ясувати теоретичні аспекти мотивації як основи розвитку підприємства; проаналізувати основні теорії мотивації персоналу; вивчити відходи до класифікації сучасних видів мотивації та її методів; виокремити сучасні інструменти мотивації персоналу підприємства; охарактеризувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «ПрАТ «Оболонь»; дослідити кількісні та якісні показники фінансово-господарської роботи ТОВ «ПрАТ «Оболонь»; надати оцінку стану мотивації праці персоналу у ТОВ «ПрАТ «Оболонь» в сучасних умовах; визначити перспективи ефективного використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «ПрАТ «Оболонь»; визначити шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ПрАТ «Оболонь».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)
В.І. Шкомар

доцент Л.П.Хахула

Здобувач

В.І. Шкомар

Дата отримання завдання «21» _____ 04 2024 р.

РЕФЕРАТ

Шкомар В.І.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(за матеріалами ТОВ «ПрАТ «Оболонь»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення механізму мотивації персоналу.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства, вивчені методичні підходи до питання аналізу ефективності різних методів мотивації персоналу на підприємстві, обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано вдосконалити процес забезпечення механізму мотивації працівників на підприємстві шляхом розробки різних методик, які враховують індивідуальні особливості та характеристики працівників підприємства.

Зроблено висновок, що ТОВ «ПрАТ «Оболонь» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить отримати високі результати в управлінні персоналом в цілому, та ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві зокрема.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 40 сторінок, 16 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 30 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, мотиватори, методи мотивації, ефективність мотивації.

ANNOTATION
Shkomar V.I.
FORMATION OF THE ENTERPRISE AN EFFECTIVE PERSONNEL
MOTIVATION SYSTEM
(based on the materials of «Obolon» PJSC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the mechanism of personnel motivation has been studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods have been used.

The work reveals the essence and features of the formation of an effective system of motivation for the enterprise's personnel, studies methodological approaches to the issue of analyzing the effectiveness of various methods of motivating personnel at the enterprise, and substantiates the organizational and applied principles of improving the system of motivation for the enterprise's personnel in order to increase the efficiency of its activities.

The paper proposes to improve the process of ensuring the mechanism of employee motivation at the enterprise by developing various methods that take into account the individual characteristics and characteristics of the enterprise's employees.

It is concluded that "Obolon" PJSC in 2024 carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise, which will allow obtaining high results in personnel management in general, and an effective system of personnel motivation at the enterprise in particular.

The bachelor's qualification work contains 40 pages, 16 tables, 4 figure, a list of sources used with 30 names, 5 appendices.

Key words: personnel management, motivation, motivators, motivation methods, motivation effectiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь».....	17
2.2. Аналіз існуючої мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Оболонь».....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

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

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

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

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

Задоволеність і благополуччя працівників є вирішальними для підтримки позитивного організаційного клімату та зниження плинності кадрів. Система

мотивації персоналу, яка визнає різноманітні потреби та прагнення працівників, може значно вплинути на їхню задоволеність роботою. Забезпечуючи справедливу та прозору систему винагороди та визнання, можливості для професійного зростання та сприятливе робоче середовище, система мотивації сприяє розвитку у працівників почуття цінності та самореалізації. Це, у свою чергу, сприяє їхньому загальному благополуччю та зменшує ймовірність професійного вигорання.

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

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

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

- розкрити теоретичну сутність мотиваційної системи;
- окреслити методичні підходи до діагностики мотиваційної системи персоналу організації;
- провести аналіз господарсько-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати існуючу мотиваційну систему персоналу ПрАТ «Оболонь»;
- охарактеризувати напрями удосконалення мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Оболонь» та надати рекомендації щодо її модернізації.

Об'єктом дослідження є мотиваційні процеси та стимулювання персоналу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень ефективної системи мотивації персоналу ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. У ході дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Із числа спеціальних методів, що знайшли своє застосування в межах дослідження можна виокремити такі: індукції та дедукції, системного підходу, класифікації, статистичний, аналітичний, прогнозування, графічний та інші.

Практичне значення отриманих результатів. За результатами проведеного аналізу та дослідження було розроблено заходи модернізації мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Оболонь». Розроблено проєкт стимулювання ключових співробітників на основі системи бонусних винагород.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 30 найменувань, загальна кількість сторінок основного тексту – 40 сторінок. Текст ілюстровано 16 таблицями, 4 рисунками та 5 додатками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Наукове визначення поняття мотиваційної системи персоналу в організації можна охарактеризувати як багатогранну структуру, яка включає різні психологічні, соціологічні та організаційні принципи для підвищення мотивації співробітників, залученості та ефективності. Вона базується на наукових дослідженнях і теоріях для розробки стратегій і практик, які узгоджують індивідуальні та організаційні цілі, оптимізують задоволеність працівників і підвищують продуктивність.

В українській літературі поняття мотивації або мотиваційної системи часто досліджується в контексті людської поведінки та психологічних процесів. Мотивація праці характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, що регулює і спрямовує функціональну діяльність жінок на окремих етапах їхньої поведінки відповідно до професіональних знань, здібностей і можливостей досягнення кращих результатів господарської діяльності підприємств [6].

Інші автори стверджують, що «мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей [8, 12].

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

Мотиваційна система об'єднує усталені теорії, такі як ієрархія потреб

Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, теорія очікування або теорія самовизначення тощо. Ці теорії дають наукове уявлення про розуміння основних факторів мотивації та керують розробкою стратегій, які задовольняють різні мотиваційні фактори.

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

Мотиваційна система зосереджується на таких факторах, як змістовна робота, зворотній зв'язок, постановка цілей і виконання складних завдань для стимулювання внутрішньої мотивації співробітників. Також мотиваційна система охоплює наукове мислення постійного вдосконалення, заохочує збір та аналіз даних, пов'язаних із мотивацією, задоволеністю та продуктивністю працівників, що дозволяє з часом коригувати та вдосконалювати мотиваційні стратегії на основі доказів, використовує системний підхід для комплексного розгляду різних компонентів і аспектів мотивації. Вона розглядає організаційні фактори, такі як дизайн роботи, винагорода, лідерство, комунікація та управління продуктивністю, і об'єднує їх у цілісну систему, яка відповідає цілям організації.

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

На рис. 1.1 зображено функції системи мотивації персоналу на підприємстві. Функції мотиваційної системи персоналу відіграють життєво важливу роль у сприянні залученості працівників, їх задоволеності та продуктивності в організації. Розуміння цих функцій має важливе значення для розробки та впровадження ефективних мотиваційних стратегій.

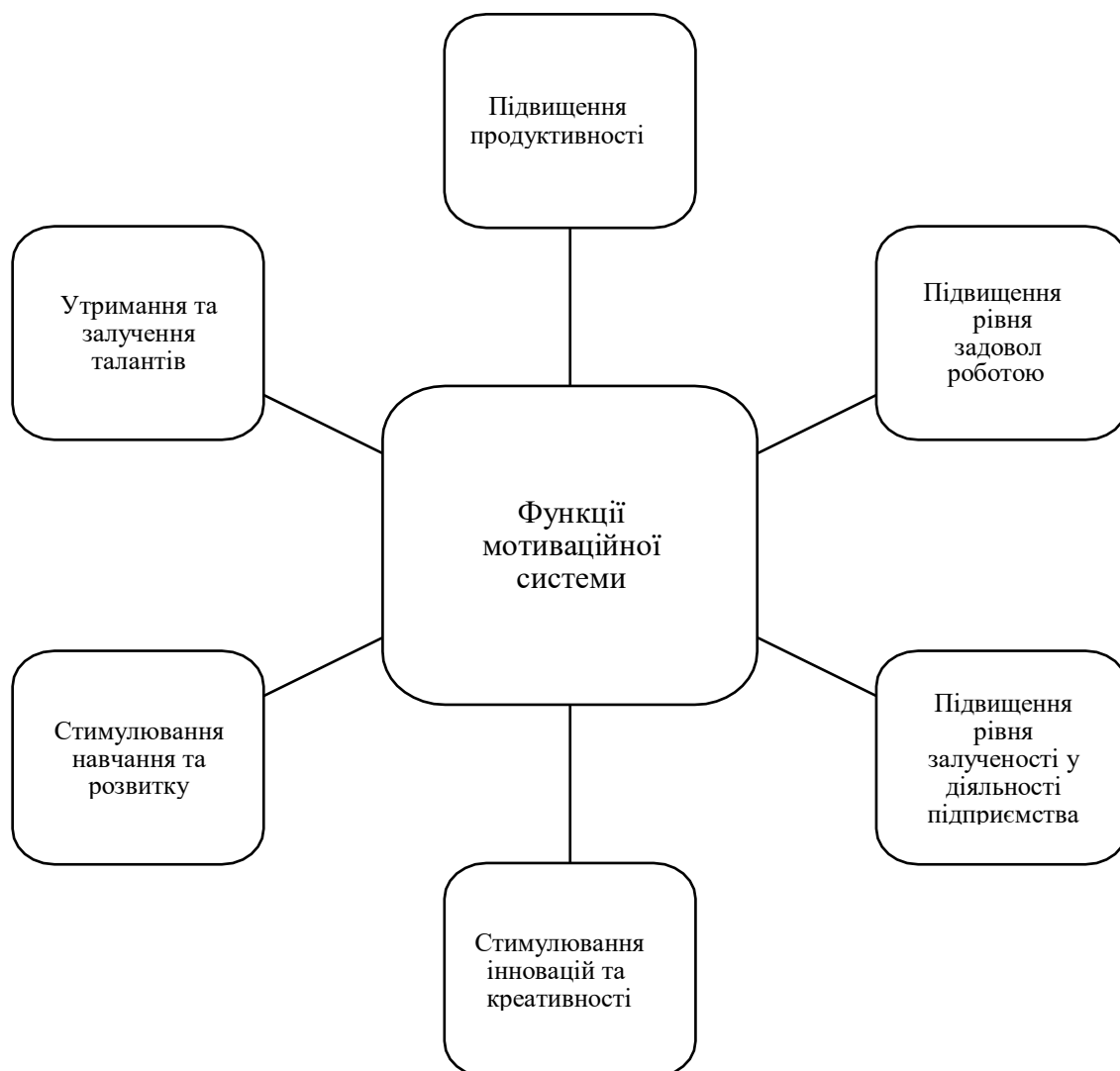


Рис. 1.1. Функції мотиваційної системи

Джерело: складено автором на підставі [1-4]

Отже, функції мотивації персоналу охоплюють підвищення продуктивності, сприяння задоволенню роботою, заохочення залученості працівників, стимулювання інновацій і творчості, сприяння навчанню та розвитку, побудову позитивних стосунків і утримання/залучення талантів. Розуміючи ці функції, організації можуть розробляти комплексні та ефективні стратегії мотивації, які сприятимуть добробуту працівників, успіху організації та стійкій конкурентній перевазі.

Методи мотивації можна розподілити на три основні категорії: прямі економічні, непрямі економічні та нефінансові стимули. Розберемо кожну категорію:

Прямі економічні стимули:

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

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

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

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

Непрямі економічні стимули:

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

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

Житло: надання житлових пільг або самого місця проживання.

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

Нефінансові стимули:

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

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

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

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

Етичний кодекс поведінки: створення та популяризація кодексу етики або

поведінки, який керує працівниками у їхній професійній поведінці та заохочує позитивну організаційну культуру.

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

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

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

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

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

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

Правові компоненти стосуються законодавчої бази та нормативних актів, які регулюють трудові відносини та захищають права працівників. Вони включають:

відповідність трудовому законодавству та безпека та здоров'я на робочому місці.

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

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

Діагностика систем мотивації персоналу має вирішальне значення для організацій, щоб оцінити вплив і успішність їхніх стратегій у стимулюванні залученості співробітників, задоволеності та загальної продуктивності.

У таблиці 1.1 наведено перелік розповсюджених методів діагностики мотиваційної системи.

Таблиця 1.1

Методи діагностики мотиваційної системи

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

Джерело: складено автором на підставі [9]

Опитування співробітників є поширеним методом діагностики систем мотивації персоналу. Ці опитування фіксують сприйняття, ставлення та рівень задоволеності працівників мотиваційними ініціативами, які впроваджує організація. Також можна використати показники продуктивності праці, які можуть включати індивідуальні чи групові показники ефективності, такі як цілі продажів, показники завершеності проєктів, рейтинги задоволеності клієнтів або

заходи контролю якості. Порівнюючи дані про продуктивність до та після впровадження мотиваційних ініціатив, організації можуть оцінити вплив цього втручання на продуктивність працівників і загальну ефективність організації.

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

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

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

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

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

Вивчення зарубіжного досвіду використання мотиваційних систем є вкрай доцільним заходом з кількох вагомих причин. Зарубіжні країни часто використовують унікальні та інноваційні підходи для мотивації людей і досягнення бажаних результатів. Заглиблюючись у їхні практики, ми можемо відкрити цінні ідеї та стратегії, які можуть бути застосовані в нашому власному контексті, що призведе до підвищення продуктивності, залученості та загального успіху. Загалом успішні системи мотивації охоплюють такі елементи, як автономія, можливості професійного розвитку, співпраця, визнання та узгодження інтересів працівників із цілями компанії. Ці компанії визнають важливість інвестування в розвиток своїх співробітників і створення мотиваційного робочого середовища, що призводить до підвищення продуктивності, інновацій і задоволеності працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

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

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

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

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

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

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

Організаційно-правова характеристика підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова форма ПрАТ «Оболонь»

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

Стратегія розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь» має на меті диверсифікацію виробництва для охоплення більш широкого сегменту споживача та зниження промислових ризиків. Окрім виробництва пива, що залишається головної сферою діяльності компанії, ПрАТ «Оболонь» веде іншу діяльність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні види діяльності ПрАТ «Оболонь» за КВЕД

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

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



Рис. 2.1. Частка реалізації продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

ПрАТ «Оболонь» має вертикальний поділ організаційної структури з трьома рівнями управління: організаційним, інформаційним і технічним. Інституційний рівень очолює генеральний директор, тоді як інформаційний рівень включає директорів, відповідальних за різні функції, такі як технічні, продажі, виробництво, маркетинг, матеріально-технічне постачання, економіка, бухгалтерія та якість. Технічний рівень включає начальників відділів, головного механіка, начальників цехів. Організаційну структуру підприємства представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

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

Для оцінки господарського стану та загального здоров'я підприємства проведемо фінансовий аналіз компанії за категоріями.

Аналіз ринкової потужності компанії.

Завдання аналізу ринкової потужності компанії передбачає оцінку розміру та перспектив зростання цільового ринку або галузі, в якій працює компанія. Для аналізу ринкової потужності оберемо такі показники. У табл. 2.3 наведені дані щодо ринкової потужності компанії «Оболонь».

Таблиця 2.3

Показники ринкової потужності ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Часта ринку, %	7,01	7,61	8,19	9,57	11,74
Місце компанії на ринку	4	4	4	4	2
Частка на субринку, %	19,15	19,82	20,27	21,15	29,65
Місце компанії на субринку	3	3	3	3	2

Джерело: складено автором

Наведені дані представляють певні показники компанії за 2020-2024 роки. Ринкова частка компанії неухильно зростає протягом багатьох років. У 2020 році він становив 7,01%, у 2021 році – 7,61%, у 2022 році – 8,19%, у 2023 році – 9,57%, у 2024 році – 11,74%. Ринкова частка компанії незмінно була четвертою за величиною на ринку.

Частка компанії на окремому субринку також зростала з роками. У 2020 році

він становив 19,15%, у 2021 році – 19,82%, у 2022 році – 20,27%, у 2023 році – 21,15%, а у 2024 році значно зріс до 29,65%. Позиція компанії на субринку залишилася постійною на третій позиції.

Загалом дані вказують на те, що протягом багатьох років компанія стабільно збільшувала свою частку ринку та частку субринку, досягнувши другої позиції на ринку до 2024 року. Це свідчить про те, що компанія працює добре та набирає обертів у своїй галузі.

Аналіз розвитку дохідності діяльності компанії.

Аналіз розвитку прибутковості зосереджений на оцінці здатності компанії отримувати прибуток і покращувати свої фінансові показники з часом. У табл. 2.4 наведені дані, щодо темпів зростання виручки компанії.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки приросту виручки ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Абсолютний приріст виручки, у тис. грн	-437,4	751	188	444,6	2 752,50
Відносний приріст виручки, %	-8,80	16,60	3,60	8,10	46,60
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	7,50	14,40	3,30	9,30	18,00

Джерело: побудовано автором

Надані дані відображають зростання доходів компанії протягом 2020–2024 років. У 2020 році компанія зазнала зниження доходу з абсолютним падінням на \$437,4. Проте в наступні роки доходи зросли. У 2021 році відбулося абсолютне зростання на 751 долар, за яким слідує збільшення на 188 доларів у 2022 році, 444,6 доларів у 2023 році та значне зростання на 2752,50 доларів у 2024 році.

Відносне зростання доходу компанії показує відсоткове зростання доходу в порівнянні з попереднім роком. У 2020 році відбулося відносне зниження на 8,80% порівняно з попереднім роком. У наступні роки компанія відчула позитивне відносне зростання доходу: 16,60% у 2021 році, 3,60% у 2022 році, 8,10% у 2023 році та значне зростання на 46,60% у 2024 році. Ці дані свідчать про те, що дохід

компанії загалом зростає, хоча й з певною мінливістю, і темпи зростання прискорюються в останні роки.

Аналіз фінансової стійкості компанії.

Аналіз фінансової стабільності компанії передбачає оцінку її фінансового стану, ефективності та здатності виконувати свої фінансові зобов'язання. У табл. 2.5 наведені дані щодо фінансової стійкості компанії «Оболонь».

Таблиця 2.5

Аналіз рівня заборгованості ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність, %	80,50	40,10	65,50	71,10	156,80
Рентабельність активів, %	-4,80	5,40	1,40	-2,50	21,30
Чиста маржа, %	-5,00	5,40	1,40	-2,30	13,80
Валова рентабельність, %	39,40	25,00	32,10	20,20	42,60

Джерело: побудовано автором

Надані дані представляють фінансові показники компанії за 2020–2024 роки. Показник поточної ліквідності підприємства протягом багатьох років коливався. Він становив 80,50% у 2020 році, знизився до 40,10% у 2021 році, потім зріс до 65,50% у 2022 році, далі зріс до 71,10% у 2023 році та значно підвищився до 156,80% у 2024 році. Це свідчить про те, що здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання значно покращилася у 2024 році.

Рентабельність активів компанії також змінювалася протягом багатьох років. Він становив – 4,80% у 2020 році, покращився до 5,40% у 2021 році, впав до 1,40% у 2022 році, далі знизився до – 2,50% у 2023 році та значно зріс до 21,30% у 2024 році. У 2020 і 2023 роках компанія мала негативний ROA, але досягла високого позитивного ROA в 2024 році, що вказує на підвищення прибутковості.

Рентабельність валового прибутку компанії також змінювалася протягом багатьох років. Показник становив 39,40% у 2020 році, знизився до 25,00% у 2021 році, зріс до 32,10% у 2022 році, знизився до 20,20% у 2023 році та піднявся до

42,60% у 2024 році. Компанія зазнавала коливань валового прибутку, але досягла вищого рівня у 2024 році.

Загалом дані свідчать про те, що фінансові показники компанії були нестабільними, але в останні роки є ознаки покращення. У 2024 році компанія відчула покращення ліквідності, прибутковості та рентабельності валового прибутку, що свідчить про позитивне зростання та потенціал для майбутнього успіху.

Отже, протягом багатьох років компанія продемонструвала постійне зростання частки ринку та субринку. Його частка на ринку постійно зростала, досягнувши 11,74% у 2024 році, і він незмінно займав четверту позицію на загальному ринку. На субринку компанії вдалося захопити значну частку, яка зросла з 19,15% у 2020 році до 29,65% у 2024 році. Це свідчить про те, що компанія ефективно розширює свою присутність і набирає обертів у своїй галузі.

Співробітники організації ПрАТ «Оболонь» – це віддані своїй справі професіонали, які сприяють успіху організації. Вони володіють стійкою трудовою етикою, цінними навичками та прагненням досконалості. Незалежно від того, чи займають вони адміністративну, технічну чи управлінську посаду, вони керуються спільною метою: надавати виняткові продукти та послуги клієнтам. Наведемо загальну кількість працівників ПрАТ «Оболонь» у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз кількість працівників ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік				Кількісний приріст 2021-2024	Приріст у відсотках 2021-2024
	2021	2022	2023	2024		
Кількість працівників	2365	2318	2251	2194	-171	-7,23

Джерело: побудовано автором

Надані дані показують, що з 2021 до 2024 року кількість працівників зменшилася з 2365 до 2194, що призвело до чистих збитків 171 працівника. Це означає скорочення робочої сили на 7,23% за дворічний період.

Зменшення кількості працівників можна пояснити різними факторами, такими як зміни в бізнес-стратегії, зусилля з реструктуризації, автоматизація чи технологічний прогрес, або економічні умови. Важливо додатково дослідити причини цього зниження, щоб зрозуміти основні причини та потенційні наслідки для компанії. Аналіз даних вказує на зменшення чисельності робочої сили за певний період, що може мати наслідки для діяльності компанії, та її загальної продуктивності. Компанії може знадобитися оцінити вплив цього скорочення на її здатність досягати бізнес-цілей і розглянути стратегії найму, утримання та планування робочої сили, щоб забезпечити ефективне та ефективне функціонування в майбутньому.

Проаналізуємо структуру підприємства за категорією працівників у табл.2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури персоналу ПрАТ «Оболонь» за категоріями

Рік	2021		2022		2023		2024	
Категорія співробітників	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %	Осіб	Питома вага %
Керівники	394	16,66	276	11,91	268	11,91	252	11,49
Фахівці	598	25,29	693	29,90	673	29,90	654	29,81
Технічні	20	0,85	44	1,90	43	1,91	35	1,60
Кваліфіковані робітники	1353	57,21	1305	56,30	1267	56,29	1253	57,11

Джерело: побудовано автором

Надані дані показують, що кількісний приріст працівників з 2021 по 2024 рік складав: втрату 142 осіб керівного складу, що становить зменшення у 36% до загальної кількості; зростання категорії фахівців на 56 осіб, тобто 29% до загальної кількості; зростання категорії технічного персоналу на 15 осіб, 75% до загальної кількості; втрату 100 кваліфікованих робочих, що становить зменшення на 57% до загальної

кількості. Кількість керівників зменшилася з 394 у 2021 році до 252 у 2024 році. Це означає чисту втрату 142 керівників, що відповідає значному зниженню на 4,06% їх частки серед робочої сили. Загалом дані свідчать про зменшення кількості та частки менеджерів і кваліфікованих робітників у робочій силі, тоді як у спеціалістів і технічних спеціалістів спостерігаються змішані тенденції з невеликим збільшенням чисельності та частки. Діаграма з загальною часткою категорії співробітників зображено на рис. 2.3.

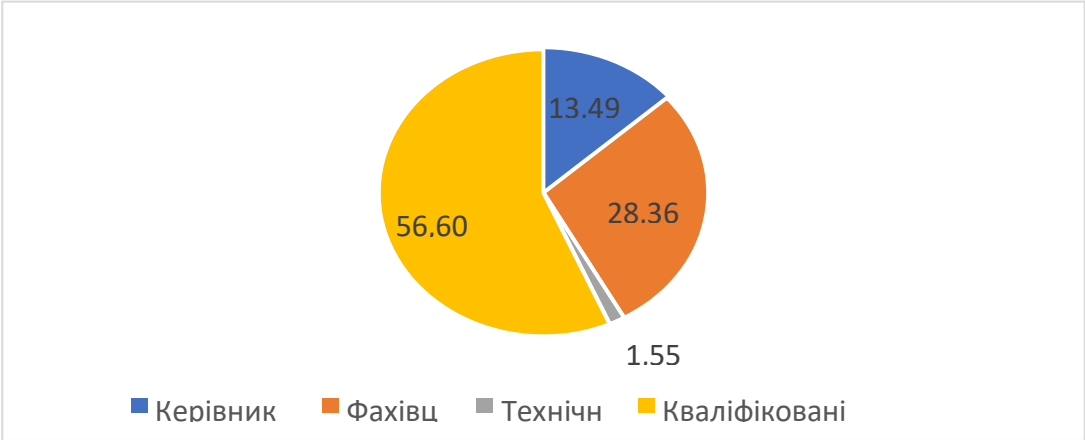


Рис. 2.3. Розподіл категорії співробітників у компанії ПрАТ «Оболонь» за часткою

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

Розглянемо показник коефіцієнту плинності кадрів у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз плинності кадрів ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8	12	16	20
Середній коефіцієнт по ринку, %	19	19	19	19

Надані дані представляють рівень плинності кадрів для компанії за трирічний період, а також середню швидкість плинності кадрів на ринку для порівняння. Аналізуючи дані, можна помітити наступне: рівень плинності працівників (компанія): у 2021 році плинність кадрів склала 8%. У 2022 році плинність зросла до 12%. У 2023 році плинність кадрів ще більше зросла до 16%. У 2024 році плинність кадрів склала 20%. Зростаюча плинність кадрів свідчить про те, що можуть виникнути проблеми, пов'язані із задоволеністю, залученням або утриманням працівників у компанії. Рекомендується, щоб компанія зосередилася на підвищенні стратегії задоволеності, залученості та утримання працівників, щоб зменшити плинність кадрів і створити більш стабільну робочу силу. Це може включати такі ініціативи, як покращення робочого середовища, надання можливостей розвитку кар'єри, впровадження ефективних систем управління продуктивністю та покращення каналів зв'язку та зворотного зв'язку з працівниками.

2.2. Аналіз існуючої мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Оболонь»

Система мотивації відіграє вирішальну роль у стимулюванні продуктивності співробітників, залучення та загального успіху організації. Проводячи комплексну діагностику, потрібно виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи мотивації та надати рекомендації щодо її вдосконалення. Це сприятиме підвищенню задоволеності працівників, продуктивності та, зрештою, загальній продуктивності організації.

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

Щоб оцінити вплив системи мотивації, важливо оцінити рівень задоволеності та залученості працівників. Цього можна досягти за допомогою опитувань,

інтерв'ю та фокус-групових обговорень із співробітниками на різних рівнях в організації. Збираючи відгуки про їх сприйняття існуючої системи мотивації, ми можемо визначити прогалини, області невдоволення та потенційні фактори, що перешкоджають мотивації та залученості.

Під час дослідження існуючої системи мотивації ПрАТ «Оболонь» були знайдені такі елементи винагороди та стимулювання персоналу. Короткий перелік елементів наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз мотиваційної системи ПрАТ «Оболонь»

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

Джерело: побудовано автором

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

Загальний відсоток доплат до загального фонду оплати праці становив у 2021 році 70,61%, у 2022 році – 70,66%, у 2023 році знизився до 56,29%, а у 2024 році зріс до 69,38%. Варіації доплат до заробітної плати за навички, високу кваліфікацію та численні посади вказують на коливання в структурі винагороди та, можливо, зміни у вимогах до роботи чи складі робочої сили. Зменшення загального

відсотка надбавок до заробітної плати у 2023 році свідчить про зрушення у розподілі складових заробітної плати, при цьому доплати відведено відносно меншу частку в загальному фонді заробітної плати.

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

Дослідимо кількість додаткових відпусток співробітників компанії у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз чисельності додаткових відпусток ПрАТ «Оболонь»

Показник	Рік							
	2021		2022		2023		2024	
	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %
Додаткова відпустка за шкідливі умови	319	13,49	339	14,62	318	14,13	325	14,81
За ненормований роб день	730	30,87	710	30,63	702	31,19	714	32,53
Одруження	8	0,34	1	0,04	2	0,09	3	0,14

Джерело: складено автором

Надані дані відображають склад робочої сили та кількість додаткових пільг, наданих працівникам. Загальна кількість працівників зменшилася з 2365 у 2021 році до 2251 у 2023 році, що свідчить про скорочення загальної чисельності працівників. «Додаткові відпустки за шкідливі умови» зросли з 319 у 2021 році до 339 у 2022 році, а потім дещо зменшилися до 318 у 2023 році. Ці додаткові відпустки становили 13,49%, 14,62% та 14,13% від загальної чисельності працюючих у відповідні роки. «Компенсація за ненормований робочий день» зменшилася з 730 у 2021 році до 710 у 2022 році, а потім дещо зросла до 702 у 2023 році. Ця компенсація становила 30,87%, 30,63% та 31,19% від загальної

чисельності працюючих у відповідні роки. Категорія «Одруження» мала дуже низьку частоту: 8 випадків у 2021 році, 1 випадок у 2022 році та 2 випадки у 2023 році. Ці випадки являли собою дуже малий відсоток від загальної робочої сили щороку. Збільшення додаткових відпусток за шкідливі умови праці та відносно стабільна компенсація за ненормований робочий день свідчать про прихильність компанії до благополуччя працівників та дотримання норм праці. Низька кількість виплат, пов'язаних із шлюбом, свідчить про те, що цей фактор має мінімальний вплив на робочу силу та політику компанії.

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

Середня заробітна плата працівників продемонструвала значне зростання на 123% з 2020 по 2024 рік. Це свідчить про значне підвищення заробітної плати працівників за цей період. Значне підвищення зарплати говорить про те, що компанія зробила акцент на покращенні винагороди співробітників у цей період. Послідовний і конкурентоспроможний темп зростання зарплати може позитивно вплинути на мотивацію співробітників, задоволеність роботою та утримання в компанії. Крім того, компанія повинна розглянути стратегії для комунікації та зміцнення зв'язку між підвищенням продуктивності та винагородою співробітників для підвищення залученості та мотивації працівників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

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

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

Зниження продуктивності та ефективності, коли плінність кадрів висока, компанія, швидше за все, відчуватиме постійний цикл нових працівників, які приходять, а інші залишають. Це порушує динаміку команди та призводить до відсутності безперервності та стабільності в роботі.

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

подальшого зниження рівня продуктивності. Також, коли плінність кадрів висока і нові співробітники постійно проходять навчання, існує підвищений ризик помилок, дефектів і нещасних випадків. Недосвідчений персонал може не мати необхідних навичок або знань для підтримки стандартів якості або дотримання процедур безпеки, що потенційно може призвести до незадоволеності клієнтів, збільшення кількості переробок або навіть інцидентів на робочому місці.

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

Задля усунення негативних наслідків на основі результатів аналізу, можна рекомендувати впровадження низки диверсифікованих заходів. Так, для стимулювання співробітників організації технічного та виробничого рівня, доцільно буде застосувати коригування структури винагороди, покращення програм визнання та вдячності, надання додаткових можливостей розвитку кар'єри, удосконалення процесів оцінки ефективності тощо. Найбільш оптимальні заходи наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації модернізації мотиваційної системи ПрАТ«Оболонь»

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

Джерело: складено автором

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

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

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

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

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

Персоналізована система винагород, системи винагород, яка визнає індивідуальні досягнення та внесок, може підвищити мотивацію. Пристосування винагороди до інтересів і вподобань співробітників може дати їм відчуття, що їх цінують і визнають. Це може включати персоналізовані заохочення, програми

визнання або негрошові винагороди, як-от додаткові обов'язки чи можливості для розвитку.

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

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

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

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

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

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

Заходи поліпшення автономії співробітників ПрАТ «Оболонь»

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

Джерело: складено автором

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

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

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

Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, шляхом опитування їхньої думки та пропозиції. Ця залученість дає їм відчуття, що їх цінують і інвестують в успіх компанії, що призводить до підвищення мотивації. Коли працівники мають право голосу в рішеннях, які впливають на їх роботу, вони, швидше за все, будуть мотивовані та віддані досягненню позитивних результатів.

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

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

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

Таблиця 3.3

Заходи поліпшення кооперації співробітників на ПрАТ «Оболонь»

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

Джерело: складено автором

Командна робота, прозорі способи комунікації - невід'ємна частина успішної діяльності компанії; керівництво має забезпечувати та винагороджувати внутрішні зв'язки, спільну роботу та обмін досвідом на підприємстві. Організація міжфункціональних проєктів та заохочення співробітників із різних відділів або команд до співпраці над міжфункціональними проєктами може сприяти відчуттю командної роботи, створювати можливості для навчання та розвитку навичок, а також сприяти спільному відчуттю досягнення. Це може мотивувати працівників, ставлячи перед ними нові виклики, розширюючи базу знань і дозволяючи їм

побачити ширшу картину цілей компанії.

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

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

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

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

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

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

Таблиця 3.4

Заходи довготривалого залучення співробітників

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

Джерело: складено автором

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

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

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

Бонуси, пов'язані з продуктивністю компанії, де відсоток річних бонусів співробітників базувався на загальних показниках компанії. Коли компанія досягала своїх фінансових цілей, співробітники отримували більші бонуси,

створюючи спільне почуття відповідальності та мотивацію працювати заради успіху компанії.

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

У табл. 3.5 охарактеризовано проєкт впровадження системи бонусних винагород.

Таблиця 3.5

Впровадження системи бонусних винагород

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

Джерело: складено автором

Бонусна програма ПрАТ «Оболонь» має на меті мотивування персоналу вищої ланки, а саме фахівців та керівників, шляхом їх участі в економічній діяльності компанії. Так, на підставі величини темпу зростання чистого фінансового прибутку від реалізації продукції та динаміки наявних доплат, пропонується розрахувати прогностні значення доплати до розміру заробітної плати вказаних категорій працівників.

Оскільки бонусна програма включає учасників з усіх відділів, вона заохочує міжфункціональну співпрацю. Це може покращити командну роботу, спілкування та співпрацю між різними командами, що призведе до підвищення загальної ефективності організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

У першому розділі було розкрито теоретичну сутність мотиваційної системи персоналу організації, описано її функції та складові, окреслено методичні підходи до діагностики мотиваційної системи персоналу організації.

Мотиваційна система – це сукупність різноманітних заходів і заохочень, котрі є рушійною силою дій, бажань і поведінки індивіда. Функції мотиваційної системи полягають у підвищення продуктивності співробітників, їх задоволенні місцем роботи, стимулювання креативного мислення, утримання талантів тощо.

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

ПрАТ «Оболонь» – провідна компанія з виробництва пива та напоїв на ринку України, що займає друге місце серед виробників пива в Україні, її частка на ринку становить приблизно 12%, компанія має висхідну динаміку головних економічних показників із сильним прискоренням у 2024 року, а саме: поточної ліквідності, рентабельності активів, абсолютного приросту виручки.

В результаті аудиту персоналу та діагностики трудових показників виявлено, що приріст продуктивності та темп росту заробітної плати мають позитивну тенденцію; при цьому продуктивність праці випереджає приріст зарплатні на 7%, що свідчить про зниження рівня оплати праці на підприємстві. Показник плинності кадрів має негативну тенденцію підвищення, та у 2024 році досяг рівня середньої плинності кадрів по ринку праці.

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адашев А. У. Мотивація персоналу як функція менеджменту. *Світова наука*. 2019. № 1 (22). С. 34-37.
2. Аргашкова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. *Соціально-гуманітарні технології*. 2020. № 4 (16). С. 23-31.
3. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та суспільство*: електронне наук. вид. Мукачєво: МДУ, 2017. Вип. № 10. С. 166-171.
4. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ: НАУ. 2019. 20 с.
5. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39-48.
6. Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. №1(41). С. 113-121.
7. Висоцька М.П., Шепута М.М. HR-теорія етапів управління персоналом. *Сучасні проблеми менеджменту*: тези XIV міжнар. наук.-практ. конферен. (19 жовтня 2018 р.). Київ., 2018. С. 618-622.
8. Волкова Н.П., Іванова Г.І., Лаврентьєва О.О. Моделювання компетентнісної професійної освіти в контексті євроінтеграції. Дніпро: Унів-т ім. А. Нобеля, 2021. 356 с.
9. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3.
10. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: БаК, 2019. 620 с.
11. Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №. 4 (4). С. 196-206.

12. Горносталева М. Є. Мотивація персоналу організації на основі вдосконалення оплати праці. *Синергія Наук*. 2020. № 54. С. 379-392.
13. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50-55.
14. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2018. № 11. С. 102-118.
15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88-92.
16. Денисенко М. П. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.
17. Єщенко М. Г., Гречко А. О. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Вип. 2 (63). 2020. С. 193-198.
18. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.
19. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
20. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
21. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.
22. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного*

університету сільського господарства імені Петра Василенка: економічні науки.

2019. Вип. 200. С. 226-235.

23. Науменко Н.С., Грабко О.І. Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. № 51/2022. С. 18-34.

24. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

25. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368-370.

26. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246-252.

27. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91.

28. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*, 2021. №3. С. 77-82.

29. Шубала І. В., Гура І. С., Гура О. С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197-202.

ДОДАТКИ

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство "Оболонь"
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік Форма №2-к

Дата 18.02.2021
 За ЄДРПОУ 05391057

I. Фінансові результати

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

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

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 157 057	3 267 238
Витрати на оплату праці	2505	626 692	529 153
Відрахування на соціальні заходи	2510	132 414	113 058
Амортизація	2515	422 999	457 032
Інші операційні витрати	2520	1 159 110	1 296 562
Разом	2550	5 498 272	5 663 043

Керівник
Головний бухгалтер

Булах І.В.
Бахов І.І.

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство "Оболонь"
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за 2022 рік Форма №2-к

Дата 01.01.2022
 За ЄДРПОУ 05391057

I. Фінансові результати

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

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

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

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

Керівник
Головний бухгалтер

Булах І.В.
Бахов І.І.

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство "Оболонь"
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за 2023 рік Форма №2-к

Дата 01.01.2023
 За ЄДРПОУ 05391057

I. Фінансові результати

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

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

II. Сукупний дохід

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

III. Елементи операційних витрат

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

Керівник
Головний бухгалтер

Булах І.В.
Бахов І.І.

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство "Оболонь"
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за 2024 рік Форма №2-к

Дата 01.01.2024
 За ЄДРПОУ 05391057

I. Фінансові результати

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

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

II. Сукупний дохід за

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

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	3 617 382	3 389 517
Витрати на оплату праці	2505	853 060	728 365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182 848	154 432
Амортизація	2515	383 029	402 242
Інші операційні витрати	2520	1 482 506	1 382 934
Разом	2550	6 518 826	6 057 490

Керівник
Головний бухгалтер

Булах І.В.
Бахов І.І.