

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, на прикладі ТзОВ "Зборівська птахофабрика»**

Виконав: студент 4 курсу, групи БМс-42
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Святий О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Андрушків Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра Менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня Бакалавр
за спеціальністю 073 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
студенту Святому Олександрю Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві,
на прикладі ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Керівник роботи Сороківська Олена Анатоліївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «5» лютого 2024 року № 4/7-117.

2. Термін подання студентом завершеної роботи 12 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Статут підприємства, організаційна структура управління,
баланс, звіт про фінансові результати, звіти про виробництво і реалізацію продукції, звіти про
кадровий склад, звіт про використання основних засобів.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні засади функціонування системи мотивації персоналу.

2. Аналіз системи мотивації персоналу ТзОВ «Зборівська птахофабрика». 3. Проектні
пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці ТзОВ «Зборівська птахофабрика».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів):

1. Структура управління ТзОВ «Зборівська птахофабрика» 2. SWOT-аналіз діяльності ТзОВ
«Зборівська птахофабрика». 3. Рух кадрів на ТзОВ «Зборівська птахофабрика». 4. Результати
проведеного анкетування, щодо можливостей саморозвитку, підвищення кваліфікації на
підприємстві. 5. Результати опитування щодо найважливішого мотивуючого чинника. 6.
Результати опитування вибірки працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика» щодо
задоволеності графіком відпусток. 7. Рівень задоволеності датами, строками відпустки, та
причини невдоволення. 8. Основні переваги «вільної відпустки» працівників ТзОВ
«Зборівська птахофабрика». 9. Бажання працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика» щодо
робочих поїздок з обміну досвідом. 10. Характеристика пересічного працівника ТзОВ
«Зборівська птахофабрика» відповідно до теорій Х та Y. 11. Властивості моделей мотивації
персоналу. 12. Матриця оцінок відносної важливості напрямків розвитку удосконалення
системи мотивації персоналу на ТзОВ «Зборівська птахофабрика». 13. Коефіцієнти
знайомства з проблемою та аргументованості відповіді експертів. 14. Ранги для даних
напрямків розвитку мотивації персоналу ТзОВ «Зборівська птахофабрика».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І.Б., к.т.н., доцент		

Дата видачі завдання: 25 січня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади функціонування системи мотивації персоналу	Лютий 2024	Виконано
1.1	Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах	Лютий 2024	Виконано
1.2	Зарубіжний досвід мотивації персоналу	Лютий 2024	Виконано
2.	Аналіз системи мотивації персоналу ТзОВ «Зборівська птахофабрика»	Лютий-березень 2024	Виконано
2.1	Комплексна характеристика діяльності підприємства та середовища його функціонування	Лютий 2024	Виконано
2.2	Дослідження системи мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика»	Березень 2024	Виконано
3	Проектні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці ТзОВ «зборівська птахофабрика»	Березень-квітень 2024	Виконано
3.1	Дослідження рівня задоволеності умовами праці та відпочинку працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика»	Березень 2024	Виконано
3.2	Розроблення пропозицій щодо впровадження пріоритетних напрямів мотивації персоналу	Квітень 2024	Виконано
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Квітень-травень 2024	Виконано
4.1	Роль центральної нервової системи в трудовій діяльності людини	Квітень 2024	Виконано
4.2	Психофізіологічне розвантаження для працівників	Травень 2024	Виконано
	Висновки	Травень 2024	Виконано
	Бібліографія	Травень 2024	Виконано

Студент

(підпис)

Святий О.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Святий О.С. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві, на прикладі ТзОВ «Зборівська птахофабрика».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 71 сторінка, 7 рисунків, 10 таблиць, 19 літературних джерел.

Предмет дослідження – система управління персоналом на ТзОВ «Зборівська птахофабрика».

Об'єкт дослідження – процеси та механізми мотивації персоналу, які використовуються на ТзОВ «Зборівська птахофабрика», їх ефективність та вплив на трудову діяльність працівників.

Метою роботи є дослідження системи мотивації персоналу підприємства та розроблення проєктних пропозицій щодо її удосконалення.

Методи дослідження – табличний, графічний, узагальнення, статистичні дослідження.

Розроблено проєктні пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства шляхом упровадження системи мотиваційних заходів.

Ключові слова: мотивація персоналу, методи стимулювання, управління персоналом, продуктивність праці, кадрова політика, мотиваційні стратегії.

SUMMARY

Sviatyi O.S. Improvement of the employee motivation system at the enterprise (LLC «Zboriv Poultry Farm» as a case study).

Bachelor's thesis: 71 pages, 7 figures, 10 tables, 19 references.

Subject of research – personnel management system at LLC «Zboriv Poultry Farm».

Object of research – processes and mechanisms of staff motivation used at at LLC «Zboriv Poultry Farm», their effectiveness and impact on employees' labor activity.

The purpose of the study is study of the company's personnel motivation system and development of project proposals for its improvement.

Research methods – tabular, graphical, generalization, statistical research.

The project proposals for improving the motivation of the staff of the enterprise by developing a system of motivational measures.

Keywords: staff motivation, methods of incentives, personnel management, labor productivity, personnel policy, motivational strategies.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади функціонування системи мотивації персоналу.....	8
1.1 Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах.....	8
1.2 Зарубіжний досвід мотивації персоналу.....	15
Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу ТзОВ «Зборівська птахофабрика».....	22
2.1 Комплексна характеристика діяльності підприємства та середовища його функціонування.....	22
2.2 Дослідження системи мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика».....	32
Розділ 3. Проектні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці ТзОВ «Зборівська птахофабрика».....	41
3.1 Дослідження рівня задоволеності умовами праці та відпочинку працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика».....	41
3.2 Розроблення пропозицій щодо впровадження пріоритетних напрямів мотивації персоналу.....	50
Розділ 4. Безпека життєдіяльності, охорона праці.....	62
4.1 Роль центральної нервової системи в трудовій діяльності людини.....	62
4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників.....	64
Висновки та пропозиції	68
Бібліографія.....	70
Додатки.....	71

ВСТУП

Актуальність даної роботи полягає в необхідності розробки ефективних систем мотивації персоналу для сучасних підприємств. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції успіх організацій значною мірою залежить від здатності залучати, утримувати та мотивувати талановитих співробітників. Мотивація персоналу є критичним фактором, що впливає на продуктивність праці, якість роботи та загальну ефективність підприємства.

Мета дослідження – аналіз існуючої системи мотивації персоналу на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Відповідно до мети роботи визначено наступні завдання:

- провести теоретичний аналіз основних підходів до мотивації персоналу на сучасних підприємствах.
- дослідити зарубіжний досвід мотивації персоналу та визначити можливості його адаптації в умовах українських підприємств.
- виконати комплексну характеристику діяльності та середовища функціонування ТзОВ «Зборівська птахофабрика».
- проаналізувати існуючу систему мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» та визначити її сильні та слабкі сторони.
- дослідити рівень задоволеності умовами праці та відпочинку працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика».
- розробити пропозиції щодо впровадження пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси та механізми мотивації персоналу, які використовуються на ТзОВ «Зборівська птахофабрика», їх ефективність та вплив на трудову діяльність працівників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах

У контексті сучасного економічного розвитку вирішальне значення має команда працівників підприємства, оскільки їхні дії безпосередньо впливають на успіх та прогрес організації чи компанії. Здійснення ефективної діяльності персоналу передбачає не лише вміння виконувати роботу, але й високий ступінь зацікавленості в досягненні найкращих результатів, а також наявність сильного стимулу, тобто мотивації.

Мотивація фактично є потужним механізмом, який формує поведінку особи та підштовхує її до активних дій, спрямованих на досягнення особистих або організаційних цілей. Навіть при ідеальному плануванні керівнику важко досягти бажаних результатів у розвитку підприємства, якщо в персоналу відсутня належна мотивація. Мотивація враховує різні чинники, які впливають на людську поведінку у досягненні цілей. Значущість та складність роботи, винагорода, амбіції – це фактори, що визначаються в організації для стимулювання працівників.

Сам процес мотивації в першу чергу базується на задоволенні потреб, що породжує внутрішній стимул та активізує працездатність. Цей фактор визначає напрямок та інтенсивність трудової діяльності, що визначає успішність стратегічного розвитку підприємства. Сприйняття стимулів визначає величину задоволення або незадоволення потреб, розпочинаючи новий цикл мотивації. Таким чином, важливо створити сприятливі умови для розвитку та виявлення здібностей працівників.

Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу [1]

Тип фактора	Приклади
Мотивуючі фактори	Наявність особистих уподобань, розвинені здібності
Підтримуючі фактори	Гроші, умови праці, наявність необхідних інструментів, безпека та надійність, задоволення від виконаної роботи.
Зовнішні фактори	Визнання, кар'єрне зростання, відповідна робота, надані можливості для самореалізації.
Демотивуючі фактори	Неповага з боку керівництва, організаційний хаос, непорозуміння в колективі та з керівництвом, відсутність відповідальності і повноважень.
Тип фактора	Приклади

Можна виокремити різні способи та засоби, що сприяють підвищенню ефективності праці. Серед них виділяють найбільш вживані способи класифікації мотиваційного інструментарію з огляду на сферу впливу, форму та напрямки. Нижче наведено найпоширеніші способи класифікації засобів мотивації з урахуванням області впливу, форми та напрямків.

Область впливу:

– Внутрішні чинники: охоплюють аспекти, такі як визнання та престиж, і характеризуються тривалим впливом на активність працівників.

– Зовнішні чинники: включають фактори, що швидко впливають на поведінку працівників, такі як заробітна плата, підвищення по службі та становище в ієрархічній системі колективу.

Форми мотивації:

– Матеріальні стимули: використовують платіжні засоби мотивації, такі як зарплата, надбавки, премії та фінансові винагороди матеріальну допомогу та інші виплати.

– Нематеріальні стимули: включають подяки, похвали, корегування графіку роботи (де це виправдано), направлення на навчання, участь у спільних корпоративних заходах та інші нематеріальні підходи.

Напрямки впливу:

– Позитивні чинники (винагороди): укріплюють та підтримують бажану поведінку працівників.

– Негативні чинники (покарання): ліквідують та запобігають небажаній поведінці [2].

Система винагород також включає складові заробітної плати, принципи формування окремих елементів, форми зарплати, тарифікатори та таблиці зарплати. Адже заробітна плата відіграє ключову роль у мотивації працівників. Бажання поліпшити життя та задовольнити різноманітні потреби є потужним стимулом для активного працевлаштування та виявлення трудового потенціалу. Заробітна плата визначає прямий зв'язок між зусиллями працівника та його ефективністю, що сприяє створенню стимулюючого середовища для досягнення корпоративної мети та особистих цілей.

Схематично зв'язок заробітної плати, ефективності та доходу зображений на рисунку 1.1.

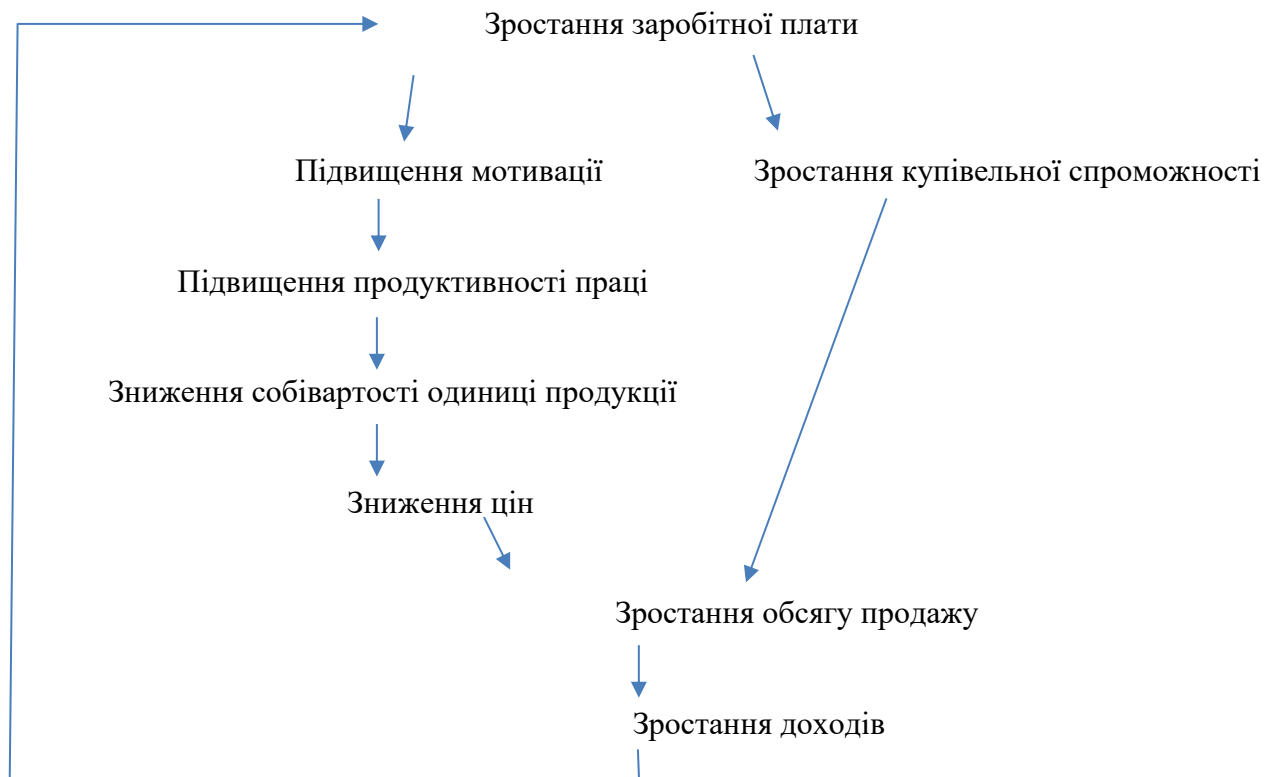


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів [3]

Крім фіксованої заробітної плати, існують інші форми грошової винагороди, які можуть мотивувати працівників, такі як тарифна оплата праці, доплати, надбавки, преміювання за результатами та бонуси. Тарифна система є ключовим елементом, який визначає рівень оплати праці в залежності від складності роботи та умов праці. Вона включає в себе тарифні сітки, тарифні ставки, посадові оклади та довідники кваліфікаційних характеристик професій. Тарифна сітка визначає безпосередню залежність заробітної плати від кваліфікації працівника через кваліфікаційні розряди та тарифні коефіцієнти.

Посадові оклади використовуються для оплати праці керівників, професіоналів та технічних спеціалістів, враховуючи їхню посаду, кваліфікацію та інші фактори. Довідник кваліфікаційних характеристик професій систематизує описи професій за видами економічної діяльності.

Доплати та надбавки є важливою частиною структури заробітної плати, компенсуючи суттєві відхилення від нормальних умов праці. Вони є обов'язковим елементом і можуть змінюватися в залежності від фактичних умов праці. Надбавки взаємодіють з продуктивністю конкретного працівника і виконують стимулюючу роль. Хоча їхній перелік є обмеженим, вони відіграють ключове значення у формуванні мотивації працівників.

Ефективним методом управління заробітною платою є поетапне впровадження нової системи винагород, опираючись на існуючу, з урахуванням поточних потреб підприємства. Удосконалення системи мотивації також охоплює такі аспекти, як зміну, розширення або збагачення робочих обов'язків та використання групових методів організації для підтримки нематеріальної мотивації.

Нематеріальні ресурси також відіграють важливу роль у мотивації персоналу. Це, зокрема, задоволення від роботи в колективі, успішного виконання роботи, усвідомлення можливого успіху та приналежності до певної групи людей, участь у спільних ініціативах. Відсутність належного механізму мотивації може призвести до втрати кваліфікованих кадрів, що є серйозною проблемою для компаній, особливо тих, що високоспеціалізовані.

Існує різноманітність методик, що використовують тести, опитування та діагностику для оцінки мотивації працівників та ефективності системи мотивації. Різні підходи розглядають різні інструменти, як матеріальні, так і нематеріальні, застосовні в різних галузях.

Деякі приклади методик включають:

- Діагностику самооцінки мотивації схвалення (Д. Марлоу і Д. Краун), яка визначає бажання отримати схвалення за власні вчинки;
- Ієрархія потреб (А. Маслоу), яка оцінює задоволеність різними аспектами, такими як матеріальне становище та потреба в безпеці;
- Мотивація до уникнення невдач (Т. Елес), що дозволяє визначити рівень захисту та мотивації;
- Мотивація успіху або страх невдач (А. А. Реан), визначає тип мотивації, спрямованої на досягнення успіхів або уникнення невдач у трудовій діяльності;
- Тест - опитувальник діагностики темпераменту (ЕРІ) (Г. Айзенк) для виявлення типу темпераменту особистості;
- Методика оцінки рівня особистісної тривожності (Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін);
- Стиль регуляції поведінки – ССП-98 (В. М. Моросанова, Р. Р. Сагієв) для визначення рівня усвідомленої саморегуляції.

У практиці також використовуються анкетні методи, такі як «Аналіз карти мотиваторів», «Вивчення заохочень», «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця».

Сучасні дослідження та бізнес-публікації часто аналізують результати досліджень щодо продуктивності працівників та вдосконалення методів мотивації. Згідно із зібраними даними, приблизно 5% працівників завжди працюють ефективно і 5-7% завжди працюють неефективно.

Не завжди система мотивації є ефективною для всіх підприємств та не існує єдиної «правильної» системи мотивації, яка гарантує максимальну працездатність і віддачу кожного працівника. Кожна система мотивації має свій термін придатності через зміну вподобань та потреб працівників з часом. Якась може бути

ефективною для одного підприємства, але не підходить другому. Управлінці повинні вміти підібрати такі методи мотивації, які би підходили кожному працівникові, та були орієнтовані на досягнення цілей організації. Для досягнення цього, важливо провести аналіз структури інтересів та особливостей характеру кожного члена трудового колективу.

Мотиваційний процес - складний і багатогранний. Дослідження мотивації персоналу продовжуються, сприяючи розвитку та вдосконаленню концепцій. На сьогодні немає теорії, яка б повністю охоплювала та пояснювала людську поведінку, проте кожна з них допомагає оцінювати та впливати на окремі ситуації, розглядаючи поведінку працівника з різних точок зору.

Теорії мотивації персоналу зазвичай розподіляються на дві групи:

- Змістовні (структурні), які базуються на ідентифікації внутрішніх спонукань, які визначають специфіку трудової поведінки працівників.
- Процесуальні, які зосереджені на аспектах сприйняття та розуміння трудової ситуації працівниками.

Останнім часом фахівці у сфері управління персоналом впроваджують не лише традиційні економічні заохочення у вигляді високої заробітної плати, грошової премії але й використовують неекономічні методи стимулювання. Серед таких методів виділяють організаційні та морально-психологічні підходи, які сприяють покращенню психологічного стану та емоційному благополуччю персоналу. Це зокрема:

- Створення сприятливого робочого середовища: забезпечення комфортних умов праці, розвиток позитивного корпоративного клімату та сприяння колективному взаєморозумінню;
- Визнання та похвала: активна підтримка високих досягнень працівників через публічне визнання, нагороди та похвалу;
- Професійний розвиток: забезпечення можливостей для освіти та професійного зростання, що створює відчуття особистого і кар'єрного росту;

- Задачі та проекти зі значущістю: надання працівникам завдань, які мають важливий вплив на успіх підприємства, що викликає в них відчуття значущості своєї роботи;

- Тісний комунікаційний взаємозв'язок: забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та працівниками, що сприяє взаєморозумінню та відчуттю приналежності до команди.

Ці підходи спрямовані на підвищення задоволення праці, збільшення ентузіазму та підтримку психологічного благополуччя працівників, що в свою чергу позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, повинно ґрунтуватися на принципах системного підходу та аналізу. Це означає врахування всього кадрового складу компанії, прийняття рішень в межах підсистеми з урахуванням впливу на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень щодо співробітників з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів середовища.

Таким чином, мотиваційний механізм трудової діяльності стає все більш складною системою, яка охоплює різноманітні аспекти, такі як психологічний, трудовий, правовий, соціальний, економічний та організаційний контроль. Мотивація, як стимул до праці, виступає ключовим елементом цього механізму, особливо в умовах змінених ціннісних орієнтацій та мотивів працівників.

Загальне зростання конкуренції примушує керівників підприємств та організацій переглядати можливість впровадження сучасних технологій та новаторських підходів до управління. Сучасні компанії стикаються з завданням створення ефективної системи управління, де вирішальну роль відіграє управління персоналом. На економічному ринку спостерігається "кадровий голод", який виникає внаслідок гострого дефіциту висококваліфікованих кадрів у всіх секторах.

У зв'язку з недавніми подіями в Україні, враховуючи воєнний конфлікт, важливо підкреслити значущість безпеки місця роботи у мотивації працівників. Це особливо актуально, оскільки безпека та стабільність робочого середовища стали визначальними чинниками для багатьох. В результаті війни, деякі підприємства в Україні втратили частину свого персоналу через зміну пріоритетів працівників

щодо вибору місця праці. Роботодавці тепер повинні розглядати, крім матеріальних і нематеріальних методів мотивації можливості покращення безпеки та комфорту робочих місць, щоб зберегти та привернути кваліфіковані кадри.

1.2 Зарубіжний досвід мотивації персоналу

Вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці є актуальним напрямком, що відкриває перед бізнес та громадськими лідерами можливості вдосконалення систем стимулювання працівників та підвищення ефективності виробничих процесів. Залучення міжнародного досвіду у даній сфері стає не лише джерелом інноваційних рішень, але й ключовим елементом формування конкурентоспроможності національних господарств. Взаємодія культурних відмінностей та мотивації персоналу є захопливим полем досліджень, яке привертає увагу глобальних керівників та менеджерів ресурсів людських ресурсів.

У США, визнання та підтримка особистого розвитку являються ключовими стимулами. Індивіди в цих культурах часто цінують свою унікальність. Тому мотиваційні програми орієнтовані на особисті досягнення, з великим акцентом на особисті винагороди, які включають фінансові бонуси, особисте визнання та можливості кар'єрного росту.

У контексті культур, таких як Китай та Японія, мотивація визначається груповими цілями та взаємодією в команді. Групові винагороди, колективні змагання та підтримка командної динаміки стають стимулами для досягнення спільних цілей. Важливо враховувати значення гармонії та співпраці в таких культурах для успішної мотивації персоналу, тому адаптація мотиваційних програм до культур вимагає тонкої стратегії та вивчення місцевих особливостей.

У країнах із високим ступенем неочікуваності, наприклад, в Індії, компанії нерідко вдаються до гнучких та надихаючих програм. Це включає творчі заходи, які стимулюють інновації та гнучкі графіки роботи, що підтримують баланс між роботою та особистим життям. Однак, важливо також враховувати культурні нюанси та традиції для успішного прийняття таких програм на місцевому рівні.

Розуміння культурного контексту дозволяє не лише ефективно адаптувати програми, але й створювати позитивне сприйняття та відчуття турботи серед працівників. Виклики, пов'язані із різницею в культурних підходах, включають не лише різні уявлення про ефективність, але й вимагають уваги до міжкультурної комунікації та розробки стратегій, спрямованих на забезпечення взаєморозуміння в команді.

Однак, при правильному підході, глобальне управління може призводити до значного розширення поглядів та інноваційного розвитку. Обмін досвідом між країнами сприяє вдосконаленню мотиваційних стратегій та підвищенню ефективності команд у всьому світі. У світі бізнесу, фінансові стимули визнані не тільки як каталізатори високих досягнень, але й як мистецтво, що знаходить своє втілення у різних країнах.

У США, де індивідуалізм вважається великим досягненням, фінансові стимули часто адаптовані до особистих цілей працівників. Наприклад, компанії можуть пропонувати бонуси за виконання більшої кількості цілей з продажів товарів або індивідуальні грошові премії за виняткові внески у проект.

Ось декілька прикладів інновацій у фінансових стимулах:

- у технологічному серці світу, компанії, такі як Google та Facebook, пропонують своїм працівникам стокові опції. Це не тільки забезпечує працівників фінансовою зацікавленістю у успіху компанії, а й створює атмосферу спільної власності та колективного відчуття відповідальності за результат.

- у британській компанії Skyscanner, впроваджена програма «Innovation Bonus». Працівники можуть отримати бонуси за ідеї, які сприяють інноваціям у бізнесі, що стимулює творчий підхід та активну участь у розвитку компанії.

- компанія Netflix визначає прозорі цілі для працівників та надає чітку картину того, як вони можуть отримати бонуси. Це не тільки створює справедливість у розподілі винагород, але й допомагає створити об'єктивність у визначенні успіху.

- Airbnb використовує унікальний підхід, надаючи працівникам річні гроші на подорожі у різні країни світу.

Фінансові стимули у сучасному бізнесі - це як мистецтво. Від східного уявлення про колективне досягнення до західної культури індивідуальних триумфів, фінансові ініціативи виявляють свою унікальність та гнучкість. Це не тільки стратегії, але й історії успіху, які надихають і свідчать про важливість творчого підходу до стимулювання та утримання персоналу.

Професійний розвиток у великих міжнародних компаніях визнається ключовим фактором успіху в умовах постійних змін та глобалізації. Системи навчання та тренінгів, реалізовані цими компаніями, спрямовані на забезпечення ефективного розвитку персоналу та утримання високого рівня мотивації.

Технологічні інновації в системах навчання відіграють не менш важливу роль. Компанії, такі як Microsoft, використовують онлайн-платформи та вебінари для забезпечення доступу до актуальних знань та навичок. Це надає працівникам можливість активного саморозвитку відповідно до їхніх потреб та графіку.

Великі компанії, як Google, розробляють комплексні програми розвитку, які охоплюють технічне навчання, розвиток управлінських навичок та творчості. Вони створюють універсальний підхід до кожної людини та забезпечують більше охоплення навчальних потреб. Менторські програми також є важливим елементом внутрішнього розвитку працівників. Досвідчені колеги діляться своїми знаннями та враженнями з менш досвідченими членами команди, що створює ефективний механізм навчання та підтримує корпоративну культуру.

Гнучкі моделі навчання та міжнародні стажування також є важливими. Компанії, як IBM, надають працівникам можливість вибирати курси та тренінги, які вони хочуть пройти, а програми міжнародних стажувань дозволяють отримувати досвід в різних культурах та розвивати міжнародні навички. Для того, щоб підтримувати мотивацію на довгострокову перспективу компанії використовують різноманітні стратегії. Наприклад, Salesforce впроваджує систему великих цілей та миттєвого визнання, що стимулює продуктивність та утримує високий рівень ентузіазму.

Якщо узагальнити то великі міжнародні компанії активно інвестують у професійний розвиток свого персоналу через застосування передових технологій,

комплексних програм, менторських відносин, гнучких моделей та міжнародних ініціатив. Це не лише сприяє підвищенню кваліфікації працівників, але й забезпечує стійкість та конкурентоспроможність компаній у глобальному бізнес-середовищі.

У сучасному світі, коли ритм життя швидко прискорюється, питання балансу між професійним і особистим життям стає все більш актуальним. Різні країни розглядають різні підходи до цього питання, розробляючи практики, спрямовані на забезпечення гармонії між кар'єрою та особистим життям працівників. Розглянемо, як ці практики впливають на мотивацію та продуктивність працівників у різних країнах.

Скандинавським підходом є боротьба з перевтомою та підтримка сім'ї країн північної Європи, такі як Норвегія та Швеція, визначаються високим рівнем уваги до балансу між роботою та особистим життям. В них робочий день коротший, а кількість робочих годин та відпусток – вища. Шведська концепція «lagom», що означає «достатньо, але не занадто», відображає тенденцію шанувати індивідуальні потреби та підтримувати рівновагу між сімейним і професійним життям.

Щодо Франції, то вона відома своїм законодавчим підходом до збалансованої роботи. Закони про робочий час, такі як 35-годинний робочий тиждень, сприяють більш коротким робочим дням та більш тривалим відпочинкам. При цьому багато компаній впроваджують інноваційні практики, такі як "день віддаленої роботи," щоб дозволити працівникам пристосовуватися до власного графіку.

В Японській культурі традиційно високий обсяг робочого часу викликав ріст випадків перевтоми та стресу, що негативно вплинуло на персонал та керівництво. Проте, останнім часом, влада та компанії почали активно шукати шляхи для полегшення тиску на працівників. Впровадивши "Premium Friday," ініціативу, що дозволила працівникам закінчувати робочий день раніше останньої п'ятниці місяця, стала однією з найбільш дієвих спроб, щоб відчувати баланс між особистим життям та роботою. В Американському погляді домінує культура гнучкості та інновацій у сфері роботи. Багато компаній надають можливість працювати з віддаленого місця, що сприяє гнучкості графіку та забезпечує більшу рівновагу.

Однак, за великим вибором можливостей також може приховуватися проблема перевтоми та нестачі часу для відновлення.

Вплив на мотивацію та продуктивність практики, спрямовані на забезпечення балансу роботи та особистого життя, вони впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Зменшення робочого часу та надання можливості для відпочинку сприяють підвищенню задоволеності праці та зменшенню стресу. У країнах з розвинутими практиками балансу, працівники частіше залишаються в компаніях на довгий термін, сприяючи стабільності та ефективності.

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за талановитими співробітниками надзвичайно висока, системи визнання та похвали стають необхідним елементом стратегій управління персоналом. Ці системи не тільки мотивують працівників до досягнення високих результатів, але й впливають на командну динаміку та загальну мораль співробітників. Розглянемо різні методи нагородження та їхні впливи на робочий колектив у світовому контексті.

Фінансові стимули залишаються однією з найпоширеніших форм визнання успіхів працівників. Бонусні системи, акції та інші фінансові інcentиви дозволяють привертати та утримувати висококваліфікованих працівників. Наприклад, компанії у США часто використовують опції на акції, щоб залучити та зацікавити своїх працівників у фінансовому успіху компанії. Однак, важливо зазначити, що фінансові стимули самі по собі можуть бути тимчасовими та не завжди вирішують питання моралі та командної динаміки.

Нелінійні підходи - це креативність та інновації, з кожним днем у світі бізнесу з'являються все більше креативних підходів до визнання та похвали. Наприклад, компанії в Скандинавії використовують концепцію «днів відпустки за власний рахунок», де працівники можуть самостійно вибирати дні, коли вони хочуть взяти відпустку без зниження зарплати. Такий підхід показує працівникам, що вони важливі підприємству, та те, що підприємство надає право вибору.

Деякі компанії активно будують системи внутрішнього визнання, що ґрунтуються на цінностях та культурі. Наприклад, Google має систему "Peer Bonuses," де працівники можуть винагороджувати один одного за внесок у проект

або творчий підхід до вирішення завдань. Такі системи підкреслюють колективність та важливість внутрішнього визнання. Інвестиція в потенціал, іншим способом – визнання, це інвестиція в освіту та розвиток працівників. Компанії надають фінансування для професійного навчання, участі в конференціях, вебінарах чи в отриманні нових навичок.

Системи визнання та похвали суттєво впливають на командну динаміку та мораль співробітників. Якщо система справедлива та прозора, працівники відчують, що їхні зусилля визнаються та цінуються. Це призводить до підвищення захопленості роботою та підтримування позитивної командної атмосфери. Налаштування ефективної системи визнання дозволяє компаніям не лише залучати та утримувати талановитих працівників, але і створювати позитивне та продуктивне робоче середовище.

Технологічні інновації в області мотивації персоналу визначають нові стандарти ефективності та залученості працівників, наприклад, гейміфікація — це стратегія, яка використовує елементи гри для заохочення та мотивації працівників. Наприклад, платформа «Badgeville» дозволяє компаніям створювати власні гральні системи винагород та визнання. Співробітники заробляють бейджі за досягнення цілей, що не лише стимулює їхню продуктивність, але й створює здорову конкуренцію в колективі.

Використання штучного інтелекту (ШІ) у сфері мотивації персоналу набуває все більшої популярності. Системи ШІ можуть аналізувати поведінку працівників, визначати їхні сильні та слабкі сторони, і рекомендувати індивідуальні стратегії мотивації. Наприклад, платформа «Workday» використовує аналітику ШІ для персоналізованого підходу до кожного працівника.

Із поширенням мобільних технологій розвиваються мобільні додатки для мотивації персоналу. Додатки, такі як «BetterWorks», дозволяють працівникам встановлювати та відстежувати особисті та командні цілі, отримуючи за це негайний фідбек та цінні винагороди. Це сприяє постійній мотивації та зацікавленості в досягненні результатів.

Віртуальна реальність (VR), компанії використовують VR для створення навчальних програм, де працівники можуть отримувати навички та вирішувати завдання віртуальним способом. Це робить навчання цікавим та захопливим. Використання аналітики даних дозволяє компаніям адаптувати стратегії мотивації на основі реальних даних. Системи, такі як "People Analytics" від Google, аналізують дані про робочий процес, здоров'я команди, та ефективність стратегій мотивації, надаючи важливий інструмент для прогнозування та виявлення тенденцій.

Отож, технології та інновації у сфері мотивації персоналу визначають новий рівень ефективності та залученості працівників. Від гейміфікації до використання ШІ та віртуальної реальності, компанії весь час вдосконалюють інструменти для надання індивідуального та захоплюючого досвіду працівникам. Це не лише забезпечує стимулювання продуктивності, але й формує здорову та інноваційну корпоративну культуру. Сучасні технології відкривають нові перспективи для ефективного управління та виявлення істинного потенціалу кожного члена команди.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ТзОВ «ЗБОРІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»

2.1 Комплексна характеристика діяльності підприємства та середовища його функціонування

ТзОВ «Зборівська птахофабрика» займається вирощуванням птиці високої якості. Підприємство було зареєстроване 26.04.2005 року. До вересня 2017 року основним видом діяльності підприємства було 01.47 – вирощування свійської птиці, а саме, курей – бройлерів. До 1 січня 2017 року застосовувало спеціальний режим оподаткування відповідно статті 209 Податкового кодексу України. На сьогоднішній день КВЕД було змінено на 35.11. Підприємство також займається виробництвом електроенергії за допомогою вітру для покращення роботи підприємства. Основним видом діяльності фірми на даний час залишається вирощування курей – бройлерів.

Для того, щоб здійснювати та підтримувати свою діяльність дане товариство має всі для того можливості. ТзОВ «Зборівська птахофабрика» орендує земельну ділянку для того, щоб проводити сільськогосподарську діяльність. Ця ділянка включена до Податкової декларації. Підприємство оснащено великою кількістю будівель та споруд, щоб проводити господарську діяльність. Кількість працівників на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» складає 19 осіб.

Вартість основних фондів даного підприємства є доволі великою, вона складає 1804 тис. грн. Головним споживачем та покупцем даної продукції є Товариство з обмеженою відповідальністю «Білий Берег» ЄДРПОУ 35039068. Основними постачальниками є П.С.Фенікс, П.П.Гонта», ТзОВ «Агролайф корми», ТзОВ «Мікс – Україна», ТзОВ «АГРО БАРВИ», ТзОВ «ЄВРОВЕТ» та інші. Підприємство вчасно сплачує податки, 2019 рік сплачено ПДФО – 47879,85 грн., військового збору – 4613,51 грн., ЄСВ – 69489,55 грн., екологічного податку –

6981,06 грн., орендної плати за землю 60659,44 грн., збір на спеціальне використання води – 904,03 грн.

Підприємство ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має 3 структурних підрозділи (виробництво та продаж електроенергії, вирощування птиці, відділ бухгалтерського обліку). Якщо розглянути структурний підрозділ з вироблення та продажу електроенергії, то бачимо, що підприємство використовує три вітрогенератори, які взаємодіють за допомогою спеціального обладнання та утворюють єдину електромережу. Ці вітрогенератори ефективно перетворюють механічну енергію вітру на електроенергію, яку підприємство в подальшому реалізовує. В цьому структурному підрозділі працює 5 працівників: головний інженер, бухгалтер, 2 електрики та сторож.

Основні складові структурного підрозділу виробництва електроенергії включають:

1. Вітрові електростанції: електростанції розташовані безпосередньо біля самого підприємства, що забезпечує оптимальне використання джерел енергії та задоволення потреб споживачів.

2. Підстанції: це вузли, які отримують електроенергію від електростанцій і трансформують її до відповідного рівня напруги для передачі по електромережі. Підстанції також здійснюють розподіл електроенергії до різних регіонів або підключаються до мережі інших постачальників електроенергії.

3. Трансмійні лінії: це система передачі електроенергії на підприємстві ТзОВ «Зборівська птахофабрика», яка забезпечує транспортування електричного струму від підстанцій до різних місць споживання. Трансмійні лінії можуть бути довгими високовольтними лініями, які перетинають великі відстані, або місцевими низьковольтними лініями, які забезпечують постачання електроенергії до конкретних районів.

4. Розподільчі мережі: це система кабелів та ліній, яка була встановлена в 2019 році на підприємстві, розподіляє електроенергію від трансмісійних ліній до кінцевих споживачів, таких як домогосподарства, підприємства, міська інфраструктура тощо.

Головний інженер даного відділення відповідає за керування та координацію всіх аспектів виробництва, транспортування та постачання електроенергії, планування енергорежиму, моніторинг мереж, розрахунок споживання, фінансове управління, розрахунок тарифів та інші адміністративні функції. Чим забезпечує надійне та ефективне виробництво електроенергії, враховуючи попит споживачів, стандарти безпеки та екологічні вимоги. Він також бере участь у розробці та впровадженні нових технологій для покращення ефективності виробництва та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Оскільки ТзОВ «Зборівська птахофабрика» є підприємством, яке займається виробництвом та продажем пташиного м'яса, кормових продуктів та електроенергії, розглянуто відповідні критерії для аналізу цього підприємства.

1. Характер ринку: ТзОВ «Зборівська птахофабрика» зазвичай працює на місцевому ринку, оскільки її головними клієнтами є споживачі з таких міст як Зборів та Тернопіль. Головним споживачем та покупцем даної продукції є Товариство з обмеженою відповідальністю «Білий Берег» ЄДРПОУ 35039068.

На 2023 головними конкурентами підприємства є птахофірма «Бережанська», птахофабрика «Бучацька», птахофабрика «Тернопільська».

2. Обсяг ринку: обсяг ринку оцінено на основі даних про споживання пташиного м'яса і продуктів в місті Зборові та Тернополі за 2022 рік. Інформацію про ці показники знайдено у статистичних звітах, дослідженнях ринку, звітах про прибутки та в інших джерелах.

Оцінка економічної ефективності ТзОВ «Зборівська птахофабрика»:

Реалізація птиці – 230000, живою вагою по 3кг.

$230000 * 320 = 69000$ грн.

Виручка від реалізації:

$690000 * 25 \text{грн} = 125000$ грн.

Затрати на вирощування птиці 13800000 грн.

Прибуток:

$17250000 - 138000000 = 3450000$ грн.

Податок на прибуток:

$3450000 * 18\% / 100\% = 621000$ грн.

Чистий дохід:

$3450000 - 621000 = 2829000$ грн.

Рентабельність:

$2829000 / 13800000 * 100\% = 21\%$.

3. Тип ринку, на якому діє ТзОВ «Зборівська птахофабрика», може бути описаний як олігополістичний. Олігополія (англ. oligopoly; від давн.-грецьк. oligos «нечисленний» + poleo «продаю», «торгую») — структура ринку, при якій в одній галузі домінує невелика кількість конкуруючих фірм, при цьому хоча б одна або дві з них, виробляють значну долю продукції даної галузі, а поява нових продавців ускладнена чи неможлива. Товар, реалізований олігополістичними фірмами, може бути як диференційованим, так і стандартизованим. Олігополія — тип ринкової структури недосконалої конкуренції[4].

У даному випадку, на ринку пташиного м'яса та продуктів можуть діяти кілька основних гравців, включаючи ТзОВ «Зборівська птахофабрика» та інші птахофабрики, розташовані в Тернопільській області. Ці компанії мають значний вплив на ринок та можуть контролювати ціни, якість продукції та інші фактори.

Враховуючи особливості цього типу ринку, підприємство використовує стратегії, спрямовані на збереження та розширення своєї конкурентної позиції, вдосконалення якості продукції та ефективного використання ресурсів для забезпечення стабільного успіху на ринку.

4. Складові конкурентного середовища: аналіз п'яти сил Портера (англ. Porter's five forces analysis) – методика для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, розроблена Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 р. виділяє п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі [5].

Складові конкурентного середовища ТзОВ «Зборівська птахофабрика» за Портером включають:

- загрозу нових учасників: наявність низьких бар'єрів до входу може призвести до з'явлення нових гравців на ринку;

- загрозу заміни продукту: існує можливість, що споживачі можуть замінити пташині продукти іншими альтернативами, наприклад, м'ясом інших тварин;
- постачальники: залежно від того, які постачальники забезпечують ТзОВ "Зборівська птахофабрика" сировиною та іншими ресурсами, можуть існувати ризики щодо якості постачання, також є ризик збільшення цін на постачання продукції, що призведе до збільшення цін на курятину та корми у магазинах;
- покупці: споживачі пташиного м'яса та продуктів можуть мати великий вплив на попит, особливо якщо вони мають альтернативи для вибору;
- конкурентна боротьба: ТзОВ "Зборівська птахофабрика" активно вивчає своїх конкурентів, та вдосконалює свою продукцію, шукає нові можливості експорту.

Середовище функціонування підприємства: «Зборівська птахофабрика» функціонує в сфері виробництва та продажу пташиного м'яса та кормових продуктів. Окремо можна виділити, що підприємство залежить від постачальників сировини з таких підприємств: П.С.Фенікс, П.П.Гонта», ТзОВ «Агролайф корми», ТзОВ «Мікс – Україна», ТзОВ «АГРО БАРВИ», ТзОВ «ЄВРОБЕТ», має взаємозв'язки з роздрібними продавцями, мережами супермаркетів та іншими організаціями, що здійснюють реалізацію продукції.

Статус підприємства: статус ТзОВ «Зборівська птахофабрика» як партнера в підприємницькому середовищі залежить від його репутації, масштабів діяльності та рівня співробітництва з іншими гравцями в галузі. Підприємство є визнаним лідером в Тернопільській області, має довгострокові стосунки з партнерами та активно впливає на ринок, його статус може бути визнаним як сильний партнер у підприємницькому середовищі. Однак, цей статус може з часом змінитись через вихід нових конкурентоспроможних підприємств на ринок.

На підприємстві ТзОВ «Зборівська птахофабрика» є така сукупність відділів та функціональних напрямів:

1. Дирекція:

- директор;
- заступник директора.

2. Відділ з виробництва та продажу електроенергії:

- головний інженер;
- 2 електрики;
- сторож.

3. Вирощування птиці:

- завідувач відділення;
- 6 птахівників;
- комірник;
- ветеринар;

4. Відділ бухгалтерського обліку, звітності і кадрової роботи:

- головний бухгалтер;
- економіст;
- бухгалтер по птахівництву;
- бухгалтер з обліку електроенергії;
- кадровик.

Дана структура зображена на рисунку 2.1

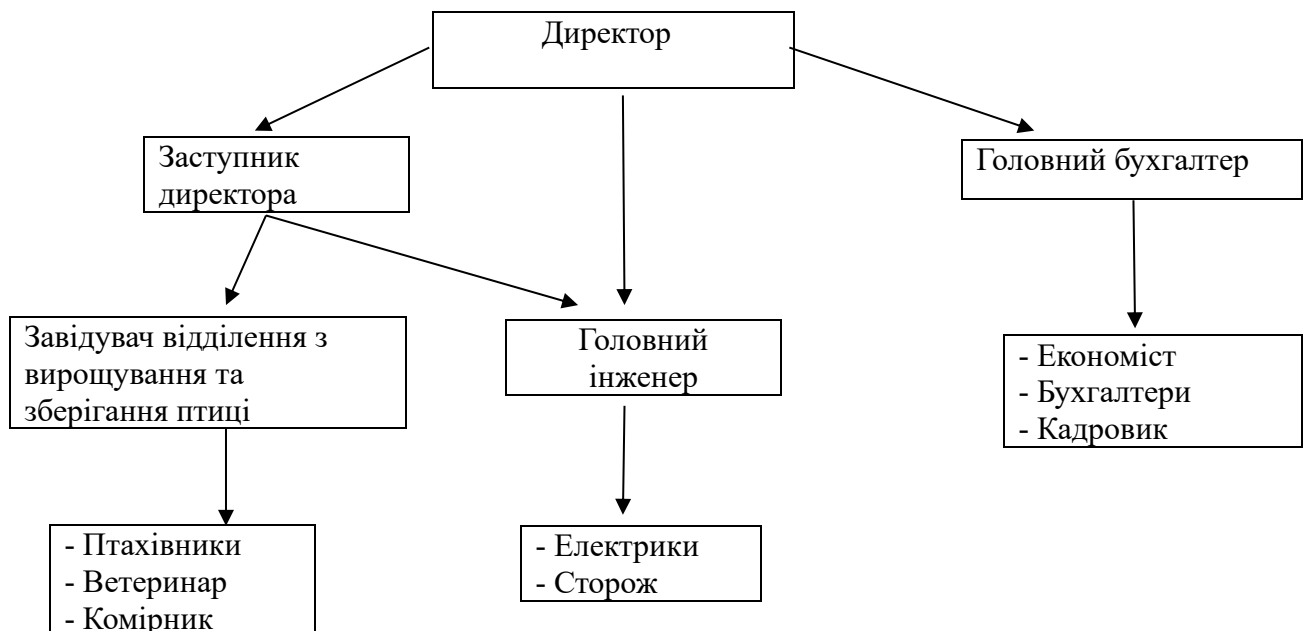


Рисунок 2.1 – Структура управління ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Директор ТзОВ «Зборівська птахофабрика» здійснює керівництво підприємством, призначає на посаду свого заступника, керівників структурних підрозділів тощо. Директор підприємства підзвітний засновникам підприємства в особі власника. Він видає накази по підприємству, приймає і звільняє робітників, застосовує методи винагородження і адміністративного покарання до працівників.

По суті, заступник директора — це друга людина в компанії, який може повністю взяти на себе повноваження керівника за його відсутності. Тому підбір кандидатур на цю посаду зазвичай набагато жорсткіший, ніж на інші вакансії. Головний інженер на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» — це один з керівників підприємства, що відповідає за технічну політику і напрями технічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

Головний бухгалтер на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» організовує, координує та контролює роботу відділів фінансів та бухгалтерського обліку. Відповідає за правильність і відповідність бухгалтерської документації, процедур бухгалтерського обліку, книг обліку, фінансової та податкової звітності, звітів про фінансовий стан підприємства.

Контролює своєчасність подання звітів про результати економічної діяльності у відповідні органи, сприяє впровадженню економічно доцільних рішень з управління виробництвом.

Електрики здійснюють ремонт та обслуговування електроприладів, встановлення нового обладнання, діагностику і виправлення електричних поломок, контроль за енергоефективністю електропостачання. Оскільки підприємство оснащено вітровими електро-станціями, електрики також встановлюють та з'єднують генератори, контролери, трансформатори та інше обладнання, проводять регулярні обслуговування для перевірки стану обладнання, виявляють можливі поломки та вживають заходів для їх виправлення.

Птахівники відповідають за управління та догляд за птицею на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» з метою отримання м'яса, яєць та інших продуктів. Їхні обов'язки включають:

1. Годування та утримання птиці: вони відповідають за правильне харчування птиці, забезпечуючи їм необхідну кількість харчів, вітамінів які включаються в раціон. Також контролюють умови утримання птиці у курниках, щоб забезпечити комфортне і безпечне середовище.

2. Контроль за здоров'ям птахів: птахівники ведуть облік за станом здоров'я птиці, виявляють можливі хвороби та вживають заходів для їхнього лікування або профілактики, проводять всі необхідні вакцинації та інші медичні процедури.

3. Керування поголів'ям: птахівники визначають, коли і яка птиця має розводитися, контролюють розмір та склад поголів'я відповідно до виробничих потреб та норм птахофабрики.

4. Кормовиробництво: ТзОВ «Зборівська птахофабрика» має власні кормовиробництва, і птахівники відповідають за виробництво та зберігання кормів, необхідних для птахів.

5. Вивчення і впровадження нових технологій: птахівники регулярно відвідують навчання, яке спрямоване на вивчення нових, вдосконалення уже набутих знань та навичок у своїй сфері.

6. Дотримання стандартів безпеки та гігієни: птахівники повинні дотримуватися стандартів безпеки та гігієни в роботі з птахами та іншим обладнанням на птахофабриці.

Ветеринар на птахофабриці відіграє важливу роль у забезпеченні оптимальних умов для утримання птахів та забезпеченні якісної продукції. Він проводить регулярні огляди птиці, визначає стан здоров'я та вчасно виявляє можливі захворювання. Ветеринар відповідає за вакцинацію птахів, дотримання норм гігієни, та контроль за харчуванням та водопостачанням.

У разі виявлення захворювань розробляє та виконує план лікування, надає медичні поради щодо підтримання оптимального стану здоров'я птиці. Також він взаємодіє з іншими фахівцями, такими як птахівники та електрики, для забезпечення комплексного підходу до управління фермою.

Завдання ветеринара також включають вивчення та впровадження сучасних методів профілактики та лікування, а також відстеження нових тенденцій у галузі

ветеринарії, вивчення нових захворювань. Дотримання стандартів безпеки та нормативів здоров'я тварин є ключовими аспектами його роботи для забезпечення якості та безпеки продукції, що виробляється на птахофабриці.

Більш детальний аналіз діяльності підприємства подано в таблиці 2.1 SWOT-аналіз ТЗОВ «Зборівська птахофабрика».

Таблиця 2.1 –SWOT-аналіз діяльності ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - державна підтримка галузі - кваліфікований персонал - наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури - потужна ресурсна база - наявність державного замовлення - наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами - високий рівень організації менеджменту на підприємстві 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільний фінансовий стан - нестача власних оборотних коштів - моральна зношеність технологічного устаткування - фізична зношеність технологічного устаткування - енергоємність виробничого процесу - неповне використання наявних потужностей - наявність бартерних операцій
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> -орієнтація споживачів на внутрішньому ринку на якісні характеристики при відносно стабільному рівні цін - наявність конкурентів на зовнішньому ринку -нестабільне правове поле держави. 	<ul style="list-style-type: none"> - незначна кількість конкурентів на цільовому сегменті ринку - можливість розширення експорту продукції - низький ступінь ризику (збуту) - перспектива інвестицій - наявність ресурсної бази - можливість зростання потужностей і прибутку - поліпшення якості продукту.

Отже, птахофабрика має значні переваги, включаючи державну підтримку, кваліфікований персонал і наявність необхідної інфраструктури. Однак, вона також

стикається з викликами, такими як нестабільний фінансовий стан і зношене обладнання. Зростанням продуктивності і залученням інвестицій можна збільшити можливості підприємства і покращити його конкурентоспроможність.

Загалом, адміністрація підприємства виявляє велику увагу до екологічної стійкості свого виробництва, забезпечення безпеки природного середовища, а також виконання працівниками своїх професійних обов'язків на належному рівні. Цей комплексний підхід дозволяє підприємству здобувати значні прибутки, займаючи вагомую позицію на ринку поруч із конкурентами. Враховуючи ці аспекти, продукція даного підприємства відзначається високою цінністю серед споживачів.

Здатність підприємства виробляти електроенергію з використанням вітряних установок допомагає зменшувати залежність від традиційних енергетичних джерел і сприяє переходу до відновлюваних джерел енергії. Це важливий крок у напрямку сталого розвитку та зменшення вуглецевого сліду. Вирощування птиці на підприємстві генерує значну кількість робочих місць в аграрному секторі. Це сприяє економічному зростанню регіону, покращенню соціально-економічної ситуації та підвищенню життєвого рівня місцевого населення.

Поєднання виробництва електроенергії та вирощування птиці дозволяє ТзОВ «Зборівська птахофабрика» уникати однобічності та забезпечує різноманітність виробництва. Це робить підприємство менш вразливим до змін у ринкових умовах та сприяє його стійкості. Застосування вітряних установок для виробництва електроенергії допомагає зменшувати викиди шкідливих речовин у атмосферу, сприяючи збереженню навколишнього середовища та підтримці екологічної стійкості. Вирощування птиці вносить важливий внесок у продовольчу безпеку, забезпечуючи населення якісною та доступною продукцією м'яса.

Отже, робота підприємства, що поєднує виробництво електроенергії та вирощування птиці, має значимий соціальний, економічний та екологічний вплив, сприяючи сталому розвитку та задоволенню потреб різних галузей суспільства.

2.2 Дослідження системи мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Ефективна діяльність підприємства та ефективне використання його ресурсів залежать від знань, навичок, досвіду, професіоналізму, кваліфікованості та компетентності працівників, тому важливу роль відіграє мотивація праці, яка необхідна для того, щоби робітники краще працювали, докладали до своєї діяльності більше зусиль, а також виконували її більш якісно та у встановлений термін. Кінцевий результат діяльності підприємства сильно залежить від того, наскільки задоволені працівники своєю роботою, чи є в них зацікавленість працювати більш ефективно, тому саме мотивація повинна сприяти гарній роботі та пробудженню інтересу до досягнення кращих результатів [6].

Мотивація на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» базується на двох категоріях: потребах працівників (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагородах (це те, що працівники вважають цінним для себе) (рисунок 2.2).

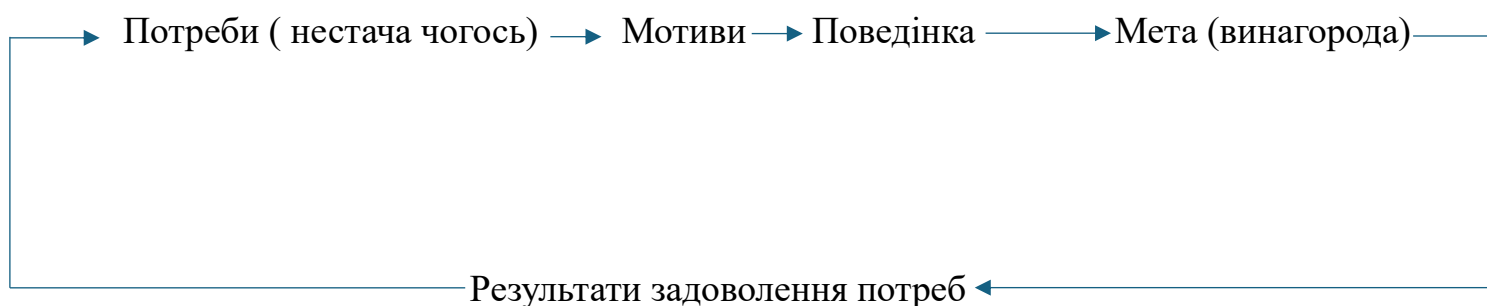


Рисунок 2.2 – Схема моделі мотивації через потреби

Керівництво ТзОВ «Зборівська птахофабрика» прикладає значні зусилля для збільшення обсягу продукції та розширення ринку збуту. Застосовуючи різноманітні методи для збільшення виробництва, підприємство активно працює над удосконаленням технічної сторони виробництва. Важливу роль у цьому відіграє мотивація персоналу та співробітників. Забезпечення їхньої мотивації сприяє підтримці високого рівня ентузіазму та відданості справі. Компанія розуміє, що

тільки спільними зусиллями можна досягти великих результатів. Шляхом поєднання стратегій управління та підтримки персоналу, "Зборівська птахофабрика" прагне збільшити свою конкурентоспроможність та вийти на новий рівень у галузі птахівництва.

Адже, для того щоб досягти успіху, будь якому підприємству потрібно налагодити колективну працю, об'єднати персонал, перед яким постає велика кількість складних завдань, для вирішення яких потрібна мотивація. У кожного з нас присутня власна мотивація, яка служить великим бажанням для нас виконувати ту чи іншу дію. Керівникам великих підприємств потрібно досконало знати своїх працівників, вивчати їхні потреби, для того щоб бажання працювати було все більшим.

Залежно від того як робітники виконують свої обов'язки буває мотивація позитивна та негативна. Позитивна мотивація більш ефективна чим негативна, тому що вона показує працівникам, що вони є важливими для фірми та для подальшого її існування, вона проявляється у вигляді надбавок до заробітної плати, безкоштовних поїздок і т.д. Негативна мотивація навпаки позитивній показує, що співробітник не допрацьовує, виконує поставленні перед ним завдання погано, невчасно, проявляється у вигляді зниження заробітної плати, скасування бонусів та в деяких випадках переведенням на нижчу посаду.

Іноколи керівники вважають, що підвищення заробітної плати це вже найвища мотивація, але для того, щоб справді умотивувати працівників потрібно вибудувати правильну позитивну атмосферу в команді, яка стане кращим стимулом для роботи. Помилковим припущенням є також те, що для працівників, які гарно виконують свою роботу мотивування не потрібне. Але мотивувати завжди доцільно, адже від цього продуктивність праці буде тільки наростати, а не зменшуватись.

Загалом, позитивна мотивація сприяє психологічному благополуччю працівників, зменшенню стресу та підвищенню їхнього рівня ентузіазму, що впливає на покращення продуктивності праці та зниження ризику емоційного вигорання на роботі.

Способи поліпшення мотивації праці прийнято ділити на матеріальні і нематеріальні. Перший спосіб відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає як елементи вдосконалення системи заробітної плати, надання можливості персоналу брати участь у власності і прибутку підприємства. Безумовно, мотиваційний механізм оплати праці є важливим, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці[7].

Формування та розвиток системи мотивації праці на птахофабриці є важливим аспектом ефективного управління персоналом і забезпеченням високої продуктивності. Основні аспекти формування та розвитку системи мотивації праці на ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» включають:

- Фінансову мотивацію, це включає зарплату, премії, бонуси за досягнення поставлених цілей, систему підвищення зарплати в залежності від результатів роботи. Також профспілка виділяє путівки для оздоровлення, організовує екскурсії для працівників підприємства та їх сімей.

- Нематеріальну мотивацію: окрім фінансових стимулів, система мотивації включає і нематеріальні аспекти. Це визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, навчання та розвиток, цікаві проекти та завдання, гнучкий режим роботи, сприятлива та здорова робоча атмосфера.

- Комунікацію та залучення працівників: на птахофабриці важливим аспектом системи мотивації є комунікація з працівниками та їх залучення до процесів прийняття рішень. На підприємстві забезпечується прозора та відкрита комунікація, де працівники можуть висловлювати свої ідеї, пропозиції та побажання щодо поліпшення роботи птахофабрики.

Досліджуючи систему мотивації праці на підприємстві ТЗОВ «Зборівська птахофабрика», можна сказати, що найбільшим з мотивуючих факторів для працівників є заробітна плата. Мотивація на підприємстві базується на двох

категоріях: потребах працівників (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагородах (це те, що працівники вважають цінним для себе).

На птахофабриці використовуються такі види мотивації:

- нормування і тарифікація праці;
- розробка системи оплати;
- застосування форм участі в прибутку;
- доплата за стаж;
- премії за понаднормову роботу.

Керівництво більшу увагу приділяє саме фінансовій стороні мотивації, яка включає основну і додаткову заробітну плату. У кадрової служби ТзОВ «Зборівська птахофабрика» виникали певні труднощі протягом 2022-2023 років, але не зважаючи на складні економічні умови, вона змогла зменшити кількість звільнених працівників.

Проаналізуємо структуру руху кадрів на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» за 2022-2023 роки, аналізи якої зображено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Рух кадрів на ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення +-	Відносне відхилення %
Прийнято на роботу нових працівників	0	2	+2	-
Вибуло працівників	5	2	-3	- 60,6
З власного бажання	4	1	-3	-75
Вихід на пенсію	1	0	-1	-100

Отже, рух кадрів на ТзОВ "Зборівська птахофабрика" у 2023 році відображається збільшенням чисельності працівників на 2 особи порівняно з 2022 роком. Загалом, спостерігається зменшення кількості вибулих працівників на 3 особи, що включає 3 випадки звільнень з різних причин. Відносний відхилений показник показує, щонайбільше зменшення стосується виходу працівників за власним бажанням, з відсотковим відхиленням від -75%.

Основна заробітна плата виплачується за виконання посадових обов'язків і являє собою тарифну ставку відповідно до рівня кваліфікації працівника та посади,

яку він займає. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України зазначаються у штатному розписі підприємства.

Додаткова заробітна плата на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» містить в собі доплату за роботу у вечірній та нічний час (20% і 35% відповідно від їх тарифної ставки), доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника (доплата до 100% посадового окладу), а також виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати. До додаткової заробітної плати можна віднести також і преміювання працівників підприємства.

Зокрема, в Положенні про преміювання ТзОВ "Зборівська птахофабрика" детально визначені умови та порядок надання премій працівникам за виконання виробничих завдань. Згідно цього Положення, премія розглядається як заохочувальна грошова виплата, пов'язана з особистим внеском у загальний результат роботи. Її проведення має на меті матеріальне стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, а також підвищення ефективності та якості виконаної роботи. Процес преміювання також спрямований на зацікавленість працівників у досягненні кінцевого результату та посилення персональної відповідальності за доручену роботу або поставлені завдання.

Преміювання працівників здійснюється за умов дотримання ними чинного законодавства, якісного та своєчасного виконання функціональних обов'язків, визначених у посадових інструкціях, доручень керівництва підприємства, безпосередніх керівників, проявленої при цьому ініціативи, дотримання трудової дисципліни, Правил внутрішнього трудового розпорядку [8].

Кожного місяця фонд преміювання затверджується з метою активізації працівників до високопродуктивної праці та підвищення якості їхньої роботи. Виплата премії за підсумками роботи за місяць провадиться разом із виплатою заробітної плати за відпрацьований місяць у строки, установлені для виплати зарплати за другу половину місяця.

Виплата премії за підсумками роботи за місяць провадиться разом із виплатою заробітної плати за відпрацьований місяць у строки, установлені для

виплати зарплати за другу половину місяця. Працівникам, які не забезпечили своєчасного та якісного виконання роботи, премія не виплачується. За наявності економії фонду оплати праці працівникам виплачуються додаткові премії за підсумками роботи за квартал чи рік, за виконання особливо важливих завдань, у разі нагородження Почесними грамотами або у ювілейні дати, а також у випадку виходу на пенсію.

На ТзОВ «Зборівська птахофабрика» преміювання здійснювалось за рік у відсотковому співвідношенні:

1. Процент премії за досягнення планових показників виробництва: 5%.
2. Процент премії за високий рівень якості виробленої продукції: 3%.
3. Процент премії за ефективне використання ресурсів та зменшення витрат: 4%.

Таким чином, загальна сума премії кожного працівника визначалася як сума відсотків за кожним з вищезазначених критеріїв.

Враховуючи середній річний дохід працівників у 154 000 грн., було розраховано обсяг преміювання на основі вищенаданих даних в абсолютній величині:

1. Процент премії за досягнення планових показників виробництва: 5%.
 - Середній річний дохід працівника: 175 000 грн.
 - Абсолютна сума премії: $5\% \times 175\,000 \text{ грн.} = 8\,750 \text{ грн.}$
2. Процент премії за високий рівень якості виробленої продукції: 3%.
 - Абсолютна сума премії: $3\% \times 175\,000 \text{ грн.} = 5\,250 \text{ грн.}$
3. Процент премії за ефективне використання ресурсів та зменшення витрат: 4%.
 - Абсолютна сума премії: $4\% \times 175\,000 \text{ грн.} = 7\,000 \text{ грн.}$

Таким чином, працівник отримав загальну абсолютну суму премії у розмірі $8,750 \text{ грн} + 5,250 \text{ грн} + 7,000 \text{ грн} = 21,000 \text{ грн}$ за рік.

Впровадження прозорої системи преміювання є важливим елементом стратегії управління, спрямованої на підвищення загальної продуктивності птахофабрики. Керівництво підприємства враховує роль мотивації та підтримки

персоналу у досягненні успіху та постійного покращення виробничих показників. Одним із ефективних методів стимулювання та підтримки продуктивності серед персоналу ТзОВ «Зборівська птахофабрика» є система щоквартального нагородження працівників, яка включає видачу готової продукції виробництва кожному працівнику. Ця система стимулювання стала джерелом позитивного впливу на трудову дисципліну та взаємодію між колективом. Щоквартальна видача продукції працівникам не лише виступає як матеріальна винагорода, але і є символом визнання їхнього трудового вкладу в успіх підприємствах. Таким чином керівництво не лише мотивує свій персонал, але і сприяє підвищенню якості та ефективності виробництва, що в сукупності сприяє загальному успіху підприємства «Зборівська птахофабрика».

Щодо нематеріальної мотивації працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика», то вона є досить комплексною і включає внутрішній клімат на підприємстві, доброзичливість та взаємодопомогу колег, можливість проявити себе, показати свої фахові здібності, а також включає оцінку керівником та колегами заслуг працівника.

Нематеріальні методи мотивації застосовуються як до конкретних працівників, так і реалізуються на підприємстві загалом. До останнього відносяться загальні корпоративні заходи, які, за оцінкою працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика», згуртовують колектив, а також сприяють зміцненню внутрішнього спілкування та взаєморозуміння між співробітниками, створюють атмосферу співпраці та довіри.

Одним із ефективних методів стимулювання працівників на підприємстві є впровадження «соціального пакету». Навіть якщо в законодавстві України немає чіткого визначення цього терміну, багато роботодавців широко застосовують його для надання працівникам додаткових стимулів і заохочень для роботи саме на їхньому підприємстві.

У сучасних умовах соціальний пакет може включати різноманітні пільги та бонуси, спрямовані на покращення якості життя працівників. Це може бути безкоштовне харчування під час робочого часу, медичне страхування для

забезпечення здоров'я працівників, оплату транспортних і мобільних зв'язків для полегшення їхнього щоденного життя [9].

Крім того, соціальний пакет може включати пільгові або навіть безкоштовні поїздки в санаторії для відновлення здоров'я та відпочинку. Важливим елементом такого пакету є можливість підвищення кваліфікації або навчання за рахунок підприємства, що створює додаткові можливості для розвитку і професійного зростання працівників.

Соціальний пакет для працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика» включає компенсацію витрат на оплату проїзду, в окремих випадках, доставку до місця роботи, щоквартальну винагороду у вигляді готової продукції підприємства, як було подано вище, а також можливість проходження навчання за кошти підприємства.

Також нематеріальною і непрямую мотивацією, яка використовується на підприємстві ТзОВ «Зборівська птахофабрика», є публічна похвала старанних працівників. Це дуже простий, але дієвий метод, який вселяю віру людини у власні сили і власну значущість. Зрозуміло, що ефективність цього методу мотивації залежить від справедливості в його застосуванні, враховуючи реальні заслуги працівника, а також від того, наскільки ця похвала може бути підкріплена більш дієвими матеріальними або нематеріальними методами мотивації для подальшого стимулювання працівника.

Ключовим аспектом успішного функціонування кожного підприємства є в використання командної роботи працівників. Колектив, що співпрацює як єдина команда, забезпечує ефективне вирішення завдань, швидше досягає поставлених цілей і виявляє великий потенціал творчості та інновацій.

У зарубіжній практиці існує таке поняття, як team-building (командоутворення). Основними компонентами процесу створення команди є:

1. Формування та розвиток командних навичок (teamskills) – орієнтація спільної мети на особисті цілі, прийняття відповідальності за результати роботи колективу тощо;

2. Формування командного духу (teamspirit) – сукупність психологічних відносин співробітників з колегами і організацією. Основні заходи спрямовані на розвиток довіри між працівниками, зміцнення відчуття єдності, зміцнення неформального авторитету керівників [10];

3. Формування команди (team-building) – механічні впливи на відбір, оптимізації структури команди і функціонального розподілу ролей: створення робочого середовища, встановлення горизонтальних зв'язків у складі команди, регіональних підрозділів [11].

Якщо розглядати ТзОВ «Зборівська птахофабрика» з точки зору командної роботи її працівників, то можна зазначити, що колектив досить згуртований, кожен працівник вносить свою лепту у досягнення мети. Між працівниками панує довіра і взаєморозуміння. Важливою також є взаємозаміна колег на роботі.

Однак, на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» мотиваційний підхід переважно обмежується фінансовими компенсаціями та задоволенням лише базових фізіологічних потреб працівників. Керівництво підприємства на даний момент приділяє недостатньо уваги наданню можливостей для особистого та професійного зростання свого персоналу. Цей підхід виявляється недостатньо пристосованим для задоволення верхнього рівня потреб в самореалізації і самовираженні працівників, як це передбачає, наприклад, теорія мотивації Абрахама Маслоу. Зараз відбувається значне упущення у стимулюванні внутрішньої мотивації працівників через недостатнє надання можливостей для їхнього особистого та професійного зростання.

Отже, у другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра досліджено систему мотивації персоналу, здійснено комплексну характеристику діяльності підприємства та середовища його функціонування, розглянуто структуру управління підприємством, проаналізовано рух кадрів на ТзОВ «Зборівська птахофабрика», а також систему мотивації праці.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТЗОВ «ЗБОРІВСЬКА ПТАХОФАБРИКА»

3.1 Дослідження рівня задоволеності умовами праці та відпочинку працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

У сучасному світі найважливішою та найціннішою конкурентною перевагою є кваліфікований персонал, який завдяки своїм знанням, вмінням, кваліфікації здатен створювати конкурентоспроможні ідеї та імідж підприємству. Однак персонал має бути зацікавлений до генерування ідей, зміцнення конкурентоспроможності та досягнення інших цілей підприємства. Таким чином мотивація та стимулювання праці працівників залишаються актуальними при побудові ефективної системи управління персоналом [12]

Результати проведеного аналізу системи мотивації та стимулювання праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» дають змогу стверджувати, що у працівників спостерігається недостатній рівень мотивації. Частка основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці становить близько 65%. Проте, вважається, що найбільшим стимулюючим значенням питомої ваги основної оплати праці в загальному фонді оплати праці є 65%, а 35% повинно припадати на додаткову заробітну плату. Отже, на аналізованому підприємстві намагаються збільшити заробітну плату за рахунок додаткової. Однак, в цьому випадку загальна сума заробітної плати є порівняно невисокою.

На доповнення до власних спостережень автор роботи провів власне анкетування щодо рівня задоволеності праці серед працівників підприємства. Таке анкетування дуж є важливим з кількох причин:

- 1) Підвищення продуктивності праці, адже задоволені працівники зазвичай працюють ефективніше та продуктивніше. Розуміння їхнього рівня задоволеності допомагає виявити проблеми та усунути їх, що сприяє покращенню продуктивності праці.

2) Зниження плинності кадрів, оскільки низький рівень задоволеності часто призводить до високої плинності кадрів. Виявлення причин невдоволення допомагає вживати заходів для утримання працівників, зменшуючи витрати на наймання та навчання нових співробітників.

3) Поліпшення морального клімату. Саме анкетування дозволить керівництву зрозуміти настрій у колективі, що допомагає створити сприятливе робоче середовище. Це може включати покращення умов праці, взаємовідносин між працівниками та керівництвом.

4) Виявлення потреб в навчанні та розвитку. Через анкетування можна виявити потреби працівників у професійному розвитку. Це дає можливість організувати відповідні навчальні програми, що сприяє розвитку персоналу і покращенню їх навичок.

5) Підвищення лояльності, адже коли працівники відчують, що їхня думка важлива і враховується, їхня лояльність до компанії зростає. Це створює більш стабільний та надійний колектив.

6) Запобігання конфліктам. Виявлення та усунення причин невдоволення на ранніх стадіях допомагає запобігти потенційним конфліктам і напруженості у колективі.

7) Стратегічне планування. Дані, зібрані під час анкетування, можуть бути використані для стратегічного планування розвитку компанії, що дозволяє ефективніше керувати людськими ресурсами.

У проведеному автором анкетуванні, яке було проведено у березні-квітні 2024 року, прийняли участь 22% працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика» у віці до 36 років, 43% працівників у віці 37–49 років, 35% у віці понад 50 років. Серед опитаних повністю задоволені заробітною платою лише 21% працівників, 53% задоволені частково і 26% повністю незадоволені. Отже, навіть після того, як зросла заробітна плата, її рівень залишається недостатньо високим, що у свою чергу не стимулює працівників. До складу заробітної плати працівника, входить оплата за ставкою та доплати і премії.

Крім того, як свідчать результати опитування, керівництво не приділяє достатньо уваги можливостям для самореалізації та професійного зростання працівників, що може впливати на їхню мотивацію та загальну продуктивність. На рисунку 3.1 представлено результати анкетування працівників щодо наявних можливостей для саморозвитку, самореалізації на ТзОВ «Зборівська птахофабрика».

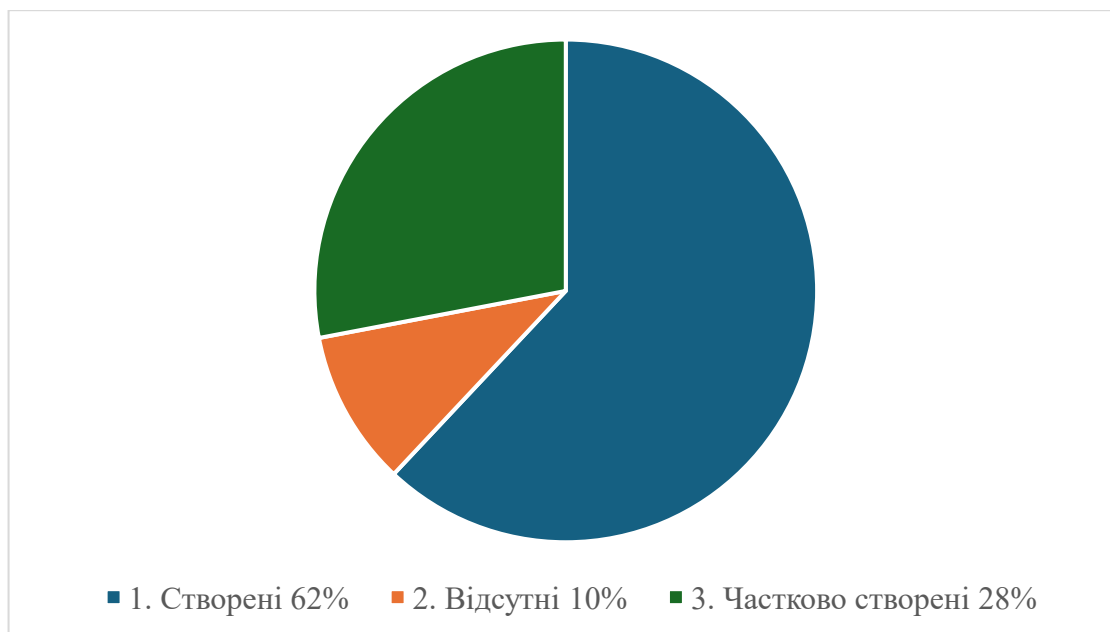


Рисунок 3.1 – Результати проведеного анкетування, щодо можливостей саморозвитку, підвищення кваліфікації на підприємстві

Отже, значну частину мотивації працівників на цьому підприємстві забезпечує заробітна плата, а ефективне управління, взаємини в колективі та зацікавленість у виконанні обов'язків вирішуються практично в однаковій мірі.

Якщо працівник прагне покращити свій освітній рівень у вищому навчальному закладі або взяти участь у курсах, семінарах чи тренінгах із іншої професійної галузі, наприклад, ветеринар бажає пройти курси з лікування важких хвороб для тварин, а електрик планує пройти тренінг з сонячних енергетичних систем, то витрати на такі форми навчання несе сам працівник. При цьому керівництво не завжди надає можливість пройти навчання з відривом від

виробництва. Отже, наступне опитування показало, що більша частина працівників незадоволена тим, що навчання вимагає витрат з їхнього боку.

За структурою респондентів, найбільше незадоволення відсутністю умов для навчання висловили ветеринари, для яких частіше виникає потреба в підвищенні кваліфікації порівняно з іншим персоналом птахофабрики. На рисунку 3.2 представлено думку респондентів щодо найважливішого мотивуючого чинника.

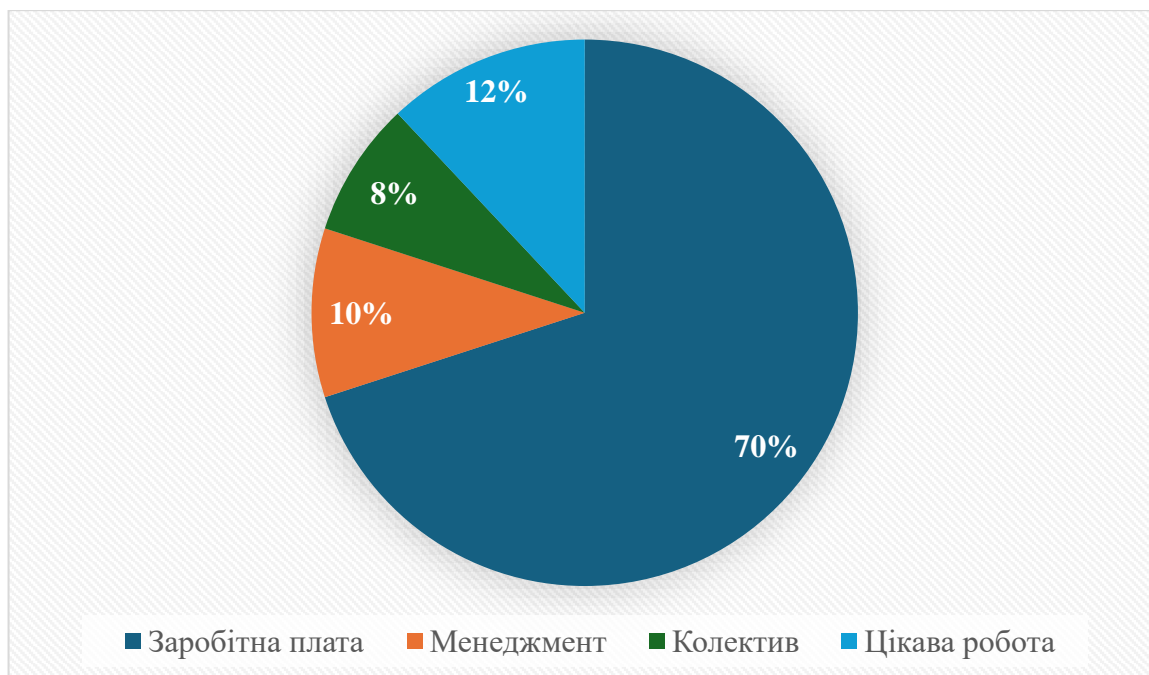


Рисунок 3.2 – Результати опитування щодо найважливішого мотивуючого чинника

Також у результаті анкетування було виявлено окремі проблеми щодо зручності графіку відпусток працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика». На запитання «Чи достатньо зручним є ваш графік відпусток?» більшість респондентів відповіла негативно (рис. 3.3).

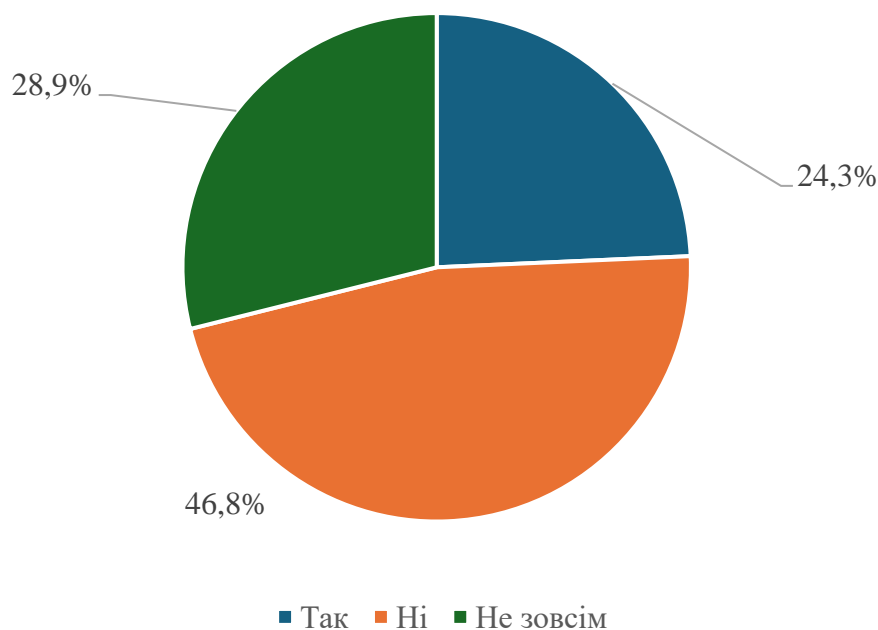


Рисунок 3.3 – Результати опитування вибірки працівників ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» щодо задоволеності графіком відпусток

У цьому напрямку автор поглибив своє дослідження та провів опитування серед всіх працівників ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» із метою визначення їхнього рівня задоволеності відпустками. Протягом опитування працівники мали змогу висловити свою думку щодо їхніх вражень від дат відпусток, тривалості та частоти відпусток, а також виокремлювали причини, які впливали на їхню задоволеність цими аспектами. Ці результати опитування допомогли автору роботи зрозуміти потреби та побажання персоналу стосовно організації політики відпусток і можливих вдосконалення у цьому напрямку. Результати опитування відображено у таблиці 3.1.

Результати проведеного автором дослідження дозволяють стверджувати, що основними причинами незадоволення працівників ТЗОВ «Зборівська птахофабрика» щодо відпусток є те, що відпустка випадає на період найбільшого навантаження на роботі і працівник не може повністю відпочити через термінові питання. Отже, робочі обов'язки часто перешкоджають відпочинку з сім'єю.

Таблиця 3.1 – Рівень задоволеності датами, строками відпустки, та причини невдоволення

Посада	Дата відпустки	Задоволені (%)	Незадоволені (%)	Строк відпустки	Причина незадоволеності
1	2	3	4	5	6
Директор	Липень 2023	80	20	07.07 - 30.07	Відпустка випала на період найбільшого навантаження на роботі.
Заступник директора	Серпень 2023	70	30	08.08 - 31.08	Планував відпочивати з сім'єю, але плани змінились.
Головний бухгалтер	Травень 2023	90	10	05.05 - 28.05	Не може повністю відпочити через термінові питання.
Бухгалтер 1	Жовтень 2023	75	25	20.10 - 12.11	Відпустка перетинається з підсумковою звітністю.
Завідувач відділення	Квітень 2023	75	25	06.04 - 29.04	Дата відпустки не враховує його сімейні плани.
Головний інженер	Червень 2023	85	15	01.06 - 24.06	Відпустка перетинається з проектними термінами.
Економіст	Квітень 2023	60	40	05.04 - 28.04	Не отримав змоги виїхати через фінансові обмеження.
Бухгалтер 2	Жовтень 2023	75	25	01.11 - 24.11	Відпустка перетинається з підсумковою звітністю.
Кадровик	Вересень 2023	80	20	06.09 - 29.09	Відмінений тур відпусток.
Птахівник 1	Січень 2023	70	30	06.01 - 29.01	Робочі обов'язки перешкоджають відпочинку з сім'єю.
Птахівник 2	Лютий 2023	70	30	06.02 - 01.03	Робочі обов'язки перешкоджають відпочинку з сім'єю.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Птахівник 3	Березень 2023	70	30	06.03 - 29.03	Робочі обов'язки перешкоджають відпочинку з сім'єю.
Птахівник 4	Квітень 2023	70	30	06.04 - 29.04	Робочі обов'язки перешкоджають відпочинку з сім'єю.
Птахівник 5	Травень 2023	70	30	05.05 - 28.05	Робочі обов'язки перешкоджають відпочинку з сім'єю.
Птахівник 6	Червень 2023	70	30	06.06 - 29.06	Робочі обов'язки перешкоджають відпочинку з сім'єю.
Ветеринар	Листопад 2023	85	15	10.11 - 03.12	Великий обсяг роботи перешкоджає відпочинку.
Комірник	Грудень 2023	65	35	06.12 - 29.12	Відпустка перетинається зі святковим сезоном.
Електрик 1	Березень 2023	75	25	06.03 - 29.03	Дата була змінена без попередження.
Електрик 2	Лютий 2023	75	25	06.02 - 01.03	Важко організувати заняття під час відпустки.

Проаналізувавши результати анкетування, пропонуємо керівництву ТзОВ «Зборівська птахофабрика» при плануванні відпустки застосовувати систему «вільної відпустки». Така система є одним зі способів вдосконалення мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика». Вона передбачає гнучкий підхід до відпусток працівників, де вони можуть брати відпустку в будь-який час без заздалегідь встановленого терміну. Ця система дає працівникам більше контролю над своїм робочим графіком та особистим життям, що може суттєво позитивно вплинути на їхню мотивацію та продуктивність.

Основні переваги системи «вільної відпустки» включають (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Основні переваги «вільної відпустки» працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

1. Гнучкість та адаптивність: принцип «вільної» відпустки дозволяє працівникам вибирати оптимальний час для відпочинку, враховуючи їхні особисті потреби, сімейні обставини, та інші фактори. Це сприяє зниженню стресу та підвищенню робочого комфорту.

2. Збереження робочої ефективності: працівники, які мають можливість самостійно планувати свої відпустки, частіше відпочивають у той час, коли вони відчувають втомленість або стрес. Це дозволяє зберегти їхню робочу ефективність та продуктивність на високому рівні.

3. Підвищення задоволення від роботи: забезпечення працівникам вибору відпусткового періоду сприяє покращенню їхнього загального ставлення до роботи та компанії. Вони відчують себе більш цінними та відносять себе до розряду професіоналів, що мають право на власний відпочинок.

4. Зниження відходів та втрат часу: замість того, щоб працівники витрачали додатковий час та енергію на вирішення питань, пов'язаних з відпустками, система «плаваючої» відпустки дозволяє їм ефективно використовувати свій робочий час, забезпечуючи стабільну робочу продуктивність.

5. Привабливість для потенційних працівників: компанії, які надають такі можливості своїм працівникам, стають більш привабливими для нових кандидатів, що дозволяє залучати та утримувати талановитих співробітників.

Інтеграція системи «вільної відпустки» може бути корисною стратегією для птахофабрики, оскільки вона сприяє створенню сприятливого та гнучкого робочого середовища, де працівники можуть досягати своїх цілей та виконувати свої обов'язки з більшою ефективністю. Основні кроки для впровадження такої системи включають аналіз потреб працівників, розробку відповідної політики, проведення навчання для керівництва та відділу кадрів, інформування працівників про нову політику, впровадження інформаційної системи та проведення моніторингу та оцінки ефективності.

Також необхідно частіше проводити аналіз потреб працівників. Такий аналіз передбачає опитування або зустрічі з працівниками для з'ясування їхніх вимог та пропозицій. Результати допоможуть визначити переваги системи «вільної відпустки» для співробітників. На основі цих даних розробляється відповідна політика, в якій визначаються правила та процедури використання відпусток. Після цього проводиться навчання для керівництва та відділу кадрів щодо ефективного впровадження та управління системою «вільної відпустки». Продумане інформування працівників про нову політику допоможе їм зрозуміти їхні права та обов'язки. Впровадження інформаційної системи, що дозволить працівникам легко відстежувати свої відпустки та заявляти про них, теж є важливим етапом. Після

впровадження системи важливо проводити регулярний моніторинг та оцінку її ефективності, залучаючи фідбек від працівників.

Підприємству необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Адже кожна розроблена система мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, стане запропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором. Мотивація праці належить до числа тих питань, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялося багато уваги. Українська теорія і практика мотивації, як правило, завжди зводиться до оплати праці: підвищення рівня заробітної плати, премії, доплати, пільги тощо.

У більшості випадків такі методи є малоефективними. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, доцільно використовувати досвід зарубіжних компаній [13]. Саме впровадження зарубіжних вискоелективних моделей мотивації дозволить українським підприємствам створити високопродуктивний кадровий потенціал, який буде працювати на благо організації. Для розробки ефективної системи мотивації продуктивної праці на підприємстві доцільно врахувати ментальні особливості та національні традиції, виділити, на чому саме керівникам акцентувати увагу в даному аспекті [14].

Отже, потрібно використовувати ефективні моделі мотивації, зокрема за іноземними зразками, для підвищення рівня мотивації працівників українських підприємств, з урахуванням ментальних особливостей та національних традицій. Це сприяє створенню високопродуктивного кадрового потенціалу та покращенню конкурентоспроможності організацій на ринку.

3.2 Розроблення пропозицій щодо впровадження пріоритетних напрямів мотивації персоналу

За результатами аналізу різних підходів до мотивації працівників на ТзОВ «Зборівська птахофабрика», автор роботи пропонує використовувати наступні

заходи нематеріальної мотивації. Перш за все, важливо організувати мотиваційні наради, де кожен працівник може вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо поліпшення робочих процесів. Такий підхід дозволяє залучити персонал до організаційного життя підприємства та створити сприятливу атмосферу співпраці. Далі, важливо підтримувати почуття єдності та лояльності серед працівників шляхом вітання зі значущими подіями, такими як дні народження чи ювілеї роботи. Крім того, надання можливостей для професійного росту, таких як фінансування тренінгів та стажувань, сприяє підвищенню мотивації працівників та їхній самореалізації. Публічна похвала ефективних працівників також є дієвим методом стимулювання та підтримки ентузіазму у колективі [15]. Також створення комфортних умов праці та заходів для підвищення командного духу, таких як корпоративні заходи та тренінги, сприяє покращенню робочого середовища та зміцненню внутрішньої згуртованості. Запровадження гнучкого графіку також може бути ефективним засобом мотивації, надаючи працівникам можливість більш ефективно розподіляти свій час та балансувати роботу та особисте життя. Враховуючи необхідність постійного удосконалення знань на птахофабриці та важливість збереження високого рівня мотивації серед працівників, пропонується інноваційна система мотивації – «подорожі за обміном знаннями». Ця програма передбачає сприяння активному обміну знаннями між працівниками для постійного підвищення їхньої кваліфікації та професійного розвитку.

Система «подорожей за обміном знаннями» є ефективним інструментом для стимулювання мотивації працівників та підвищення рівня їхньої продуктивності. Ця система передбачає можливість для працівників обмінюватися знаннями, досвідом та кращими практиками з колегами з інших компаній. Крім того, система «подорожей за обмін знаннями» може передбачати можливість відряджень працівників за кордон, де вони отримують можливість познайомитися з робочим процесом та практиками, що використовуються на міжнародному рівні, і зробити свій внесок у вдосконалення діяльності компанії. Застосування цієї системи сприяє покращенню комунікації між відділами, збільшенню взаєморозуміння та співпраці, а також підвищенню професійного розвитку працівників. Це також може

позитивно позначитися на мотивації персоналу та загальній ефективності роботи компанії.

Автором роботи березні – квітні 2024 року було проведено опитування серед працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика» із метою виявлення зацікавленості у здійсненні робочих поїздок для обміну досвідом та набуття нових знань. Результати опитування наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Бажання працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика» щодо робочих поїздок з обміну досвідом

Посада	Бажання здійснювати поїздки	Галузь обміну досвідом
Директор	Так	Управління
Заступник директора	Так	Маркетинг
Головний бухгалтер	Так	Бухгалтерія, фінанси
Завідувач відділення з вирощування та зберігання птиці	Так	Агрономія
Головний інженер	Так	Технічні інновації
Економіст	Так	Фінанси
Бухгалтери	Так	Бухгалтерія, фінанси
Кадровик	Ні	-
Птахівники	Так	Досвід птахівництва на зарубіжних фермах
Ветеринар	Так	Ветеринарна медицина
Завідувач складом	Так	Автоматизація складських процесів
Електрики	Так	Енергетика
Сторож	Ні	-

Отже, у досліджуваній організації багато працівників виявили бажання здійснювати поїздки, зокрема працівники на керівних та технічних посадах, що свідчить про потребу мобільності та обміну досвідом у виробничих та технічних процесах. Галузі обміну досвідом різноманітні, від управління та маркетингу до зоотехніки та ветеринарної медицини, відображаючи широкий спектр діяльності організації.

ТзОВ «Зборівська птахофабрика» також може впровадити програми балансу, які будуть корегувати робочий та особистий час. Такі програми балансу між роботою та особистим життям дають працівникам зрозуміти, що вони є важливими

для підприємства і за межами робочого місця. Медичне страхування також стане хорошим мотиваційним чинником на птахофабриці, щоб захистити здоров'я співробітників. Це зменшить в міру кількість прогулів і забезпечить оптимальний стан здоров'я працівників.

Впровадження різних програм добробуту працівників також не стане зайвим. Забезпечення місця, де працівники матимуть змогу відпочити є важливою частиною програм добробуту працівників [16]. Проблема шуму перешкоджає підвищенню продуктивності працівників. Хорошим рішенням було б створення кімнат для відпочинку для співробітників, так званих «Ізоляційних кімнат», де кожний може побути на одинці зі своїми думками, в якій може виплеснути емоції, та з новими силами повернутись до роботи. Управління такими зонами, як тренажерний зал, фітнес-зона, кафе тощо також стане хорошим доповненням. Це був би чудовий спосіб підвищити продуктивність праці, зменшити стрес і покращити настрій співробітників.

Також, час від часу потрібно виводити співробітників зі звичайного ритму життя, проводити час місяцями на одному тому й самому робочому місці може значно погіршити захоплення до роботи, тому потрібно організувати зустрічі для працівників в їхньому улюбленому місці для ланчу, кафе, на природі. Також можна організувати екскурсії по інших птахофабриках нашої країни, аби трішки відволіктись від роботи та подивитись як і за яким принципом працюють конкуренти, що дасть змогу почерпнути нові знання для кожного з співробітників, які потім можна використати для покращення справ на власній птахофабриці. Така практика дозволить їм залишатися максимально залученими та надпродуктивними протягом решти робочих днів [17].

Світова практика вказує, що досягнути успіху можуть ті підприємства, що вивчають, впроваджують сучасні форми мотивації та стимулювання праці. Зокрема, одним із дієвих методів, на нашу думку, є аналіз двох протилежних аспектів поведінки працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Характеристика пересічного працівника ТзОВ «Зборівська птахофабрика» відповідно до теорій Х та Y¹

Теорія Х	Теорія Y
Багато працівників майже не мають прагнень чи амбіцій	Для досягнення цілей організації, працівника потрібно переконати, примусити або попередити про покарання, якщо він не хоче працювати
Протягом робочого дня працівники докладають достатню кількість фізичних і розумових зусиль для виконання своєї роботи	Менеджери повинні ретельно контролювати своїх підлеглих
Якщо працівник щиро прагне досягти цілей організації, він може не потребувати погроз, зовнішнього контролю та примусу, щоб виконати роботу. Замість цього можна використовувати самоспрямування і самоконтроль	Лояльність і відданість працівників організації зростатимуть, якщо робота буде приємною і приносить задоволення
Типовий працівник може навчитися визнавати і брати на себе відповідальність	Працівники здібні та кваліфіковані. Вони повинні використовувати всі свої логічні навички
Одержання відповідальності за роботу часто є непопулярним серед працівників	Працівники часто чинять опір змінам

Згідно із проведеними автором роботи дослідженнями, на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» переважають працівники категорії Y. Отже, дуже важливим є забезпечення дружньої командної динаміки, підзвітної та стимулюючої роботи, а також спільного прийняття рішень. Адже система мотивації працівників досліджуваного підприємства формується як із внутрішніх, так і зовнішніх стимулів, які ґрунтуються на корпоративній культурі. Ця культура включає в себе організаційні, матеріальні та соціальні заходи.

Для того, щоб створити систему натхнення працівників на підприємстві в умовах глобальної економічної активності, важливо зважати на теоретичні та практичні знання про підходи інших країн до мотивації персоналу. Науковці виокремлюють декілька різновидів моделей, основні серед яких британська, японська, американська, німецька та турецька. Властивості цих моделей описано в табл. 3.5 [18]. ТзОВ «Зборівська птахофабрика» може використовувати американську модель мотивації. Це обумовлено тим, що ця модель сприяє системі

¹ Складено автором за даними [10].

компенсації та заохочення, підтримці підприємницьких дій серед працівників та орієнтації на особисті результати.

Таблиця 3.5 – Властивості моделей мотивації персоналу [18]

Модель	Властивості
Американська	Система мотивації ґрунтується на компенсації та заохоченні, спрямована на підтримку підприємницьких дій та досягнення особистих результатів.
Німецька	Пріоритетними є інтереси та потреби людей перед командою, працівники відповідають перед суспільством загалом. Соціальна захищеність поєднується з реальною мотивацією працівників, що сприяє високій ефективності та економічному розвитку.
Японська	Спрямована на підтримку підприємництва та підвищення національної свідомості. Система стимулів включає різноманітні фактори, такі як стаж, вік, рівень кваліфікації та продуктивність працівника.
Турецька	Базується на використанні матеріальних стимулів, корпоративної культури та психологічної мотивації. Умови праці регулярно покращуються.
Англійська	Використовується розподіл прибутку для зміцнення зв'язку між працівниками та керівництвом, підвищення відповідальності, створення дружньої атмосфери та підвищення продуктивності праці.

Результати проведених досліджень дали змогу автору роботи розробити індивідуальні мотиваційні заходи для окремих категорій управлінського персоналу ТЗОВ «Зборівська птахофабрика»:

1. Директор:

- Проведення щомісячних зустрічей зі всіма підрозділами для обговорення стратегічних цілей та планів розвитку компанії. Визначення конкретних кроків та дій для досягнення поставлених завдань.

- Організація внутрішніх та зовнішніх заходів, таких як семінари та конференції, для підвищення мотивації та розвитку лідерських якостей серед персоналу.

2. Заступник директора:

- Встановлення системи нагород за досягнення цілей та визначення окремих завдань для кожного підрозділу з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

- Проведення регулярних індивідуальних консультацій з керівниками підрозділів для визначення проблем та пошуку шляхів їх вирішення.

3. Головний бухгалтер:

- Визначення конкретних показників ефективності та продуктивності роботи бухгалтерського відділу та встановлення системи премій за їх досягнення.
- Введення системи внутрішнього аудиту для виявлення можливих покращень у фінансовому управлінні та оптимізації бухгалтерських процесів.

4. Завідувач відділення з вирощування та зберігання птиці:

- Організація щотижневих нарад з персоналом для обговорення питань безпеки, якості та ефективності роботи на відділенні.
- Створення програми мотивації працівників, яка передбачає систему нагород за досягнення певних показників продуктивності та якості виробництва.
- Забезпечення доступу до навчальних ресурсів та тренінгів для працівників відділення з метою підвищення їхніх професійних навичок та знань.

5. Головний інженер:

- Організація регулярних зустрічей з технічним персоналом для визначення пріоритетів та планування ремонтних робіт та модернізації устаткування.
- Введення системи нагород за інноваційні рішення та впровадження ефективних технологій у виробничий процес.

6. Головний економіст:

- Організація щоквартальних оглядів результатів фінансової діяльності компанії для визначення проблем та пошуку шляхів їх вирішення.
- Встановлення системи премій за досягнення фінансових показників та підвищення ефективності управління фінансами.

Ці пропозиції спрямовані на створення стимулів та умов, які сприяють підвищенню мотивації та задоволеності працівників на птахофабриці. Кожна з них розроблена з урахуванням специфіки посад та потреб персоналу для досягнення найкращих результатів у виробництві та управлінні.

Результати проведеного автором дослідження засвідчили, що основними напрямками удосконалення системи мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» є такі:

- 1) впровадження «вільних відпусток»;

- 2) організація подорожей за обміном знаннями;
- 3) упровадження програм балансу робочого та особистого часу;
- 4) розвиток програм добробуту та соціального страхування працівників;
- 5) розроблення індивідуальних мотиваційних заходів.

Із метою визначення пріоритетних напрямків удосконалення системи мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика», було проведено експертне дослідження за методом «комісії». Цей підхід включає в себе визначення узгодженої думки експертів щодо удосконалення системи мотивації праці досліджуваного підприємства.

Автор дослідження сприяв створенню робочої групи на базі ТзОВ «Зборівська птахофабрика», яка налічувала 9 осіб. До її складу увійшли: директор, заступник директора, головний бухгалтер, завідувач відділення з вирощування та зберігання птиці, головний інженер, головний економіст, кадровик, економіст, ветеринар.

Експертів опитували з метою отримання оцінок щодо найбільш перспективного напрямку удосконалення системи мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика». Питання були структуровані за певною ієрархічною схемою: від складних до простих, від загальних до конкретних. Заповнені таблиці експертів використовувалися для узагальнення їхніх думок із кожного запропонованого питання.

Основною перевагою методу комісії є те, що до її складу входили фахівці з глибоким розумінням проблем, пов'язаних із функціонуванням ТзОВ «Зборівська птахофабрика». Їхні загальні знання перевищували інформаційний обсяг будь-якого окремого фахівця в групі. Іншими словами, група фахівців витратила більше «розумової» енергії, ніж один спеціаліст.

Отже, базуючись на оцінках, наданих групою з 9 експертів щодо відносної важливості прогнозованих напрямків розвитку мотивації персоналу, необхідно було обґрунтувати та обрати найбільш оптимальний напрямок. Оцінки важливості всіх п'яти напрямків розвитку, надані експертами за шкалою від 0 до 100 балів,

представлені у таблиці 3.6, а коефіцієнти обґрунтованості відповідей експертів та їх знайомство з проблемою, визначені за шкалою від 0 до 1, – у таблиці 3.7.

Таблиця 3.6 – Матриця оцінок відносної важливості напрямків розвитку удосконалення системи мотивації персоналу на ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Напрямки розвитку (j)	Експерти (m), оцінки (C _{ij})								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Впровадження «вільних відпусток» (ВВ)	50	80	70	70	100	65	90	60	70
Організація подорожей за обміном знаннями (ПОЗ)	100	60	80	70	80	90	80	90	90
Упровадження програм балансу робочого та особистого часу (БРОЧ)	80	90	70	100	-	60	60	100	80
Розвиток програм добробуту та соціального страхування працівників (ДСС)	80	70	-	65	80	50	-	90	100
Розроблення індивідуальних мотиваційних заходів (ІМЗ)	-	50	100	90	70	80	60	70	60

Таблиця 3.7 – Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості відповіді експертів

Коефіцієнти	Експерти (m)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Аргументованість відповіді (K _{ав})	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	0,9	0,7	0,6	0,3
2. Знайомство з проблемою (K _{зн})	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,6	0,9	0,8

Показники узагальненої думки групи експертів.

1) Середнє статистичне значення оцінок:

$$M_1 = \frac{50 + 80 + 70 + 70 + 100 + 65 + 90 + 60 + 70}{9} = 72,78;$$

$$M_2 = \frac{100 + 60 + 80 + 70 + 80 + 90 + 80 + 90 + 90}{9} = 82,22;$$

$$M_3 = \frac{80 + 90 + 70 + 100 + 60 + 60 + 100 + 80}{8} = 80;$$

$$M_4 = \frac{80 + 70 + 65 + 80 + 50 + 90 + 100}{7} = 76,43;$$

$$M_5 = \frac{50 + 100 + 90 + 70 + 80 + 60 + 70 + 60}{8} = 72,5.$$

2) Результати ранжування за спадом оцінок, поданих кожним експертом, зведені у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 – Ранги для даних напрямків розвитку мотивації персоналу ТзОВ «Зборівська птахофабрика»

Напрямок розвитку (i)	Експерти (m), оцінки (C _{ij})																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ВВ	50	9	80	3	70	5	70	5	100	1	65	7	90	2	60	8	70	5
ПОЗ	100	1	60	9	80	6	70	8	80	6	90	3	80	6	90	3	90	3
БРОЧ	80	4,5	90	3	70	6	100	1,5	-	-	60	7,5	60	7,5	100	1,5	80	4,5
ДСС	80	3,5	70	5	-	-	65	6	80	3,5	50	7	-	-	90	2	100	1
ІМЗ	-	-	50	8	100	1	90	2	70	4,5	80	3	60	6,5	70	4,5	60	6,5

При цьому важливо врахувати, що напрямку «Упровадження «вільних відпусток» п'ятий експерт присвоїв максимальну оцінку в 100 балів, що відповідає першому рангу. Сьомий експерт поставив оцінку 90 балів, присвоївши напрямку другий ранг, а другий експерт з оцінкою 80 балів – третій ранг. Оцінку 70 балів виставили три експерти (третій, четвертий і дев'ятий), які займають відповідно четверте, п'яте і шосте місця. Ранг кожної з цих оцінок дорівнює середньому арифметичному відповідних чисел:

$$\frac{4+5+6}{3} = 5.$$

Для оцінок інших експертів: 65 балів отримали сьомий ранг, 60 балів – восьмий ранг, і 50 балів – дев'ятий ранг. Після цього підраховуємо суму рангів для кожного напрямку розвитку.

$$S_{R_1} = 9 + 3 + 5 + 5 + 1 + 7 + 2 + 8 + 5 = 45 ;$$

$$S_{R_2} = 1 + 9 + 6 + 8 + 6 + 3 + 6 + 3 + 3 = 45 ;$$

$$S_{R_3} = 4,5 + 3 + 6 + 1,5 + 7,5 + 7,5 + 1,5 + 4,5 = 36 ;$$

$$S_{R_4} = 3,5 + 5 + 6 + 3,5 + 7 + 2 + 1 = 28 ;$$

$$S_{R_5} = 8 + 1 + 2 + 4,5 + 3 + 6,5 + 4,5 + 6,5 = 36 .$$

Підраховуємо суму рангів для всіх напрямків:

$$S_R = 45 + 45 + 36 + 28 + 36 = 190 .$$

Обчислимо коефіцієнт варіації думок експертів за напрямками удосконалення мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика»:

$$V_1 = \frac{\sqrt{((50-72,78)^2 + (80-72,78)^2 + (70-72,78)^2 + \dots + (90-72,78)^2)/9}}{72,78} = 0,2;$$

$$V_2 = \frac{\sqrt{((100-82,22)^2 + (60-82,22)^2 + (80-82,22)^2 + \dots + (90-82,22)^2)/9}}{82,22} = 0,14;$$

$$V_3 = \frac{\sqrt{((80-80)^2 + (90-80)^2 + (70-80)^2 + \dots + (80-80)^2)/8}}{80} = 0,19;$$

$$V_4 = \frac{\sqrt{((80-76,43)^2 + (70-76,43)^2 + (65-76,43)^2 + \dots + (100-76,43)^2)/7}}{76,43} = 0,2;$$

$$V_5 = \frac{\sqrt{((50-72,5)^2 + (100-72,5)^2 + (90-72,5)^2 + \dots + (60-72,5)^2)/8}}{72,5} = 0,22.$$

Таким чином, можна зробити висновок, що найвищий ступінь узгодженості думок експертів отримано при оцінці важливості організації подорожей за обміном знаннями, а найнижчий – щодо розроблення індивідуальних мотиваційних заходів.

Показник активності експертів:

$$Ka_{e1} = \frac{72,78}{9} = 8,09; \quad Ka_{e2} = \frac{82,22}{9} = 9,14; \quad Ka_{e3} = \frac{80}{8} = 10;$$

$$Ka_{e4} = \frac{76,43}{7} = 10,92; \quad Ka_{e5} = \frac{72,50}{8} = 9,06.$$

Отже, експерт №4 (завідувач відділення з вирощування та зберігання птиці) був найбільш активним.

Оцінка компетентності кожного з експертів:

$$Kk_{e1} = \frac{0,4+0,6}{2} = 0,5; \quad Kk_{e2} = \frac{0,8+0,8}{2} = 0,8; \quad Kk_{e3} = \frac{0,5+0,7}{2} = 0,6;$$

$$Kk_{e4} = \frac{0,9+0,8}{2} = 0,85; \quad Kk_{e5} = \frac{0,6+0,8}{2} = 0,7; \quad Kk_{e6} = \frac{0,9+0,9}{2} = 0,9;$$

$$Kk_{e7} = \frac{0,7+0,6}{2} = 0,65; \quad Kk_{e8} = \frac{0,6+0,9}{2} = 0,8; \quad Kk_{e9} = \frac{0,3+0,8}{2} = 0,6.$$

Отже, експерт №6 (головний економіст) був найбільш компетентним.

Результати прогнозування засвідчили наступне: найбільш пріоритетними напрямками удосконалення системи мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика» експерти визначили впровадження «вільних відпусток» та

організацію подорожей за обміном знаннями; найвищий ступінь узгодженості думок експертів отримано при оцінці важливості організації подорожей за обміном знаннями, а найнижчий – щодо розроблення індивідуальних мотиваційних заходів; найбільш активним був четвертий експерт (завідувач відділення з вирощування та зберігання птиці); найбільш компетентним виявився шостий експерт (головний економіст), який у значній мірі вплинув на вибір одного з пріоритетних напрямів удосконалення системи мотивації праці на ТзОВ «Зборівська птахофабрика».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра розроблено проєктні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці на ТзОВ «Зборівська прахофабрика», досліджено рівень задоволеності умовами праці та відпочинку працівників бізнес-структури, а також виокремлено пріоритетні напрями розвитку мотивації персоналу шляхом проведення експертного дослідження.

Зокрема у розділі висвітлено рівень незадоволеності відпустками серед працівників. Результати показали, що деякі працівники виражають незадоволеність з приводу дат і строків відпусток, які не завжди враховують їхні сімейні або особисті плани. Також досліджено мотивуючі чинники, які стимулюють працівників до продуктивнішої праці. Виявлено, що багато працівників виявляють інтерес до можливості відвідування інших підприємств або участь у тренінгах та семінарах для покращення своїх навичок та обміну досвідом з колегами.

На основі цих результатів, у розділі роботи надаються різні пропозиції щодо вдосконалення мотивації працівників. Це включає розробку більш гнучких підходів до відпусток, стимулювання робочих поїздок для обміну досвідом, компенсацію за такі поїздки, створення кімнат для відпочинку, систему «вільної» відпустки, індивідуальні мотиваційні заходи для кожного працівника, також покращення управління робочими процесами з урахуванням індивідуальних потреб та бажань працівників.

РОЗДІЛ 4

ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

РОЛЬ ЦЕНТРАЛЬНОЇ НЕРВОВОЇ СИСТЕМИ В ТРУДОВІЙ

ДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ

4.1 Роль центральної нервової системи в трудовій діяльності людини

Нервова система має найголовніше значення в організмі людини. Вона координує, регулює роботу всіх внутрішніх органів і здійснює зв'язок організму із зовнішнім середовищем. Нервова система людини складається із центральної (ЦНС), яка включає головний і спинний мозок і периферійної (ПНС), яка складається з нервових волокон, що відходять від головного і спинного мозку.

За функціями нервову систему поділяють на соматичну і вегетативну. Соматична нервова система регулює опорно-руховий апарат і всі органи чуття, а вегетативна - процес обміну речовин та роботу всіх внутрішніх органів (серця, нирок, легенів та ін.). Найпростіші рухи регулює спинний мозок. Довгастий мозок керує процесами травлення, дихання, кровообігу та іншими життєво важливими функціями, підкіркова і кіркова частини головного мозку керують усією психічною діяльністю людини. Центральна нервова система виконує рефлекторну, інтегративну та координаційну функції. Рефлекторна діяльність мозку зумовлена безумовними та умовними рефлексамі. Безумовні рефлекси є вродженими, мають велику стійкість і забезпечують пристосування організму до зовнішнього середовища. Умовні рефлекси набуваються залежно від обставин, розширюють діапазон пристосувальницьких можливостей організму і згасають, якщо потреби в них немає. Стійка і злагоджена система умовних рефлексів формується у процесі навчання і забезпечує виконання певного виробничого завдання. Стійкість системи умовних рефлексів може бути порушена при відхиленні трудової діяльності від програми, а надійність - під впливом несприятливих виробничих чинників. Такі порушення, якщо не вжити належних заходів, можуть призвести до зниження працездатності, травм або нещасних випадків. Виконуючи інтегративну функцію,

ЦНС забезпечує злагоджену взаємодію всіх органів і систем організму, підтримує його стійкий внутрішній стан. Несприятливі умови праці можуть призвести до стомлення нервової системи, що послаблює її інтегративну функцію і може спровокувати розлад ряду фізіологічних систем: серцево-судинної, шлунково-кишкової, дихальної тощо або призвести до різних захворювань (інфаркти, інсульт, виразкові хвороби та ін.). Завдяки координаційній функції ЦНС здійснює підпорядкування багатьох рефлексів одному, який має на даний час найважливіше значення для організму.

Усі функції центральної нервової системи реалізуються в кожній конкретній реакції організму, забезпечуючи ефект найбільшого пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища і підвищуючи фізіологічну опірність організму шкідливим зовнішнім впливам. Вища нервова діяльність людини заснована на функціях двох сигнальних систем. Анатомічною основою першої сигнальної системи є аналізатори (зоровий, слуховий та ін.). Аналізатор - це система нервових клітин, які сприймають і переробляють інформацію, що надходить до них із зовнішнього та внутрішнього середовища організму.

Анатомічною основою другої сигнальної системи, яка властива тільки людині, є мовно-руховий апарат, тісно пов'язаний із зоровим та слуховим аналізаторами, а її подразником є слово.

Мова, в усіх її видах, являє собою найбагатше джерело подразників. За допомогою слова передаються сигнали про конкретні подразники, і в цьому випадку слово служить принциповим подразником - сигналом сигналів, є пусковим механізмом дій і вчинків людей. Мова підвищує здатність мозку відображати дійсність, забезпечує аналіз і синтез, абстрактне мислення, створює можливість для спілкування, використання і передачі життєвого досвіду, досягнень культури і мистецтва. Але в деяких випадках слово може бути негативним подразником і може призвести до розладів нервової системи, порушень функціонування всіх систем організму і, таким чином, стати небезпечним виробничим фактором. Центральна нервова система бере участь у прийманні, обробці та аналізі будь-якої інформації, що надходить із зовнішнього і внутрішнього середовищ. При виникненні

перенавантажень на організм людини нервова система визначає ступінь їхнього впливу і формує адаптаційно-захисну реакцію [19]

Нервова система є критично важливою на виробництві, зокрема на підприємствах, таких як ТЗОВ «Зборівська птахофабрика», з кількох причин:

1. Координація робочих процесів: нервова система допомагає управляти та координувати дії працівників, що є важливим для забезпечення ефективності виробничих процесів.

2. Безпека праці: вона відповідає за реагування на потенційні небезпечні ситуації та надає можливість працівникам швидко реагувати на них, запобігаючи травмам та нещасним випадкам.

3. Стресостійкість та емоційний комфорт: нервова система впливає на емоційний стан працівників. Здорова нервова система сприяє підвищенню стресостійкості та загального емоційного комфорту, що може поліпшити робочий процес і знизити відсоток конфліктних ситуацій.

4. Продуктивність і якість роботи: здорова нервова система сприяє підвищенню концентрації, уваги та пам'яті, що в свою чергу може позитивно вплинути на продуктивність працівників та якість виробництва.

5. Управління робочими процесами: центральна нервова система забезпечує інтегративні та координаційні функції, що необхідні для управління різними аспектами виробництва та взаємодії між ними.

4.2 Психофізіологічне розвантаження для працівників.

При проведенні сеансів психофізіологічного розвантаження рекомендується використовувати деякі елементи методу аутогенного тренування, який ґрунтується на свідомому застосуванні комплексу взаємопов'язаних прийомів психічної саморегуляції й виконанні нескладних фізичних вправ з словесним самонавіюванням. Головна увага при цьому приділяється набуванню й закріпленню навичок м'язевого розслаблення (релаксації).

У рекомендованому сеансі, який має проводитися в кімнаті психофізіологічного розвантаження з відповідним інтер'єром та кольоровим оформленням, відділяються три періоди, що відповідають фазам відновлювального процесу.

Перший період – абстрагування працівників від виробничої обстановки - відповідає фазі залишкового збудження. Лунають повільна мелодійна музика, пташиний спів. Обравши зручну позу, працівники адаптуються і психологічно готуються до наступних періодів.

Другий - заспокоєння - відповідає фазі відновлювального гальмування. Пропонується показ фотослайдів із зображеннями квітучого луку, березового гаю, гладенької поверхні ставка тощо. Через навушники транслюється спокійна музика, а на її фоні негучно, повільно висловлюються заспокійливі формули аутогенного тренування (тричі):

- «Я повністю розслаблений, спокійний»;
- «Моє дихання рівне, спокійне»;
- «Моє тіло важке, гаряче, розслаблене, я абсолютно розслаблений, лоб холодний, голова легка».

Як функціональне освітлення застосовують зелене світло. Яскравість світла має поступово знижуватись протягом періоду, а наприкінці його світло вимикається зовсім на одну - дві хвилини. Екран теж гасне.

Третій період - активізація - відповідає фазі підвищеної збудженості.

На початку періоду світло вимкнене, через певний час на екрані з'являється червона пряма, розміри і яскравість якої поступово збільшуються.

Наприкінці періоду лунає бадьора музика. Вимовляються тричі мобілізуючі формули аутогенного тренування, яким мають передувати глибоке вдихання та довге глибоке видихання:

- «Я бадьорий, свіжий, веселий, у мене гарний настрій»;
- «Я повний енергією, я готовий діяти».

Сеанси психологічного розвантаження можуть проводитись за єдиною програмою через індивідуальні навушники і складатись із двох періодів по 5 хвилин кожний:

- 1) повне розслаблення;
- 2) активізація працездатності.

У разі потреби на фоні музичних програм можуть вимовлятися окремі фрази навіювання відпочинку, гарного самопочуття і на заключному етапі - бадьорості.

Після сеансів психофізіологічного розвантаження у працівників зменшується відчуття втоми, з'являються бадьорість, гарний настрій. Загальний стан відчутно поліпшується.

Методики психофізіологічного розвантаження, такі як аутогенне тренування, можуть мати значний вплив на працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика», особливо в умовах, де можуть виникати стресові ситуації або високі психоемоційні навантаження [20].

1. Підвищення ефективності праці та зниження втоми: психофізіологічне розвантаження допоможе працівникам відновити енергію та зосередження, зменшити втому, яка може виникати внаслідок тривалого перебування на виробництві або монотонної роботи.

2. Підвищення психологічного комфорту: інтер'єр та спеціально підібране освітлення допоможуть створити атмосферу, яка сприяє розслабленню та заспокоєнню. Це може зменшити рівень стресу та покращити загальний психологічний стан працівників.

3. Підвищення продуктивності та зниження помилок: регулярне проведення сеансів психофізіологічного розвантаження може позитивно вплинути на увагу та концентрацію працівників, знизити ймовірність помилок та підвищити їх робочу ефективність.

4. Зниження відсутності на роботі через хвороби: покращення загального стану працівників, підвищення їхнього настрою та енергії може сприяти зниженню кількості відсутностей через хвороби та підвищити загальний рівень робочої дисципліни.

5. Створення позитивного робочого середовища: використання цих методик може сприяти створенню позитивного робочого середовища, де працівники почувають себе комфортно та підтримані.

Отже, впровадження методів психофізіологічного розвантаження буде мати значний позитивний вплив на працівників ТзОВ «Зборівська птахофабрика», сприяючи покращенню їхньої працездатності, емоційного стану та загального благополуччя.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у представленій кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено основні шляхи, стратегії покращення ефективності мотивації праці персоналу. Об'єктом дослідження роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «Зборівська птахофабрика».

ТзОВ «Зборівська птахофабрика», зареєстроване 26 квітня 2005 року, займається вирощуванням курей-бройлерів та виробництвом електроенергії з вітру. Протягом свого існування підприємство адаптувалося до змін на ринку, що свідчить про його гнучкість і здатність реагувати на зовнішні виклики.

Аналіз системи мотивації персоналу показав, що на підприємстві існують як сильні сторони, так і певні проблеми. До сильних сторін можна віднести застосування різних методів матеріального стимулювання, таких як премії та бонуси за досягнення виробничих показників. Проте було виявлено недостатню увагу до нематеріальної мотивації, зокрема до професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

Дослідження рівня задоволеності умовами праці та відпочинку працівників показало, що деякі працівники виражають незадоволеність з приводу дат і строків відпусток, які не завжди враховують їхні сімейні або особисті плани. Також було виявлено інтерес працівників до можливості відвідування інших підприємств або участі у тренінгах та семінарах для покращення своїх навичок та обміну досвідом з колегами.

На основі цих результатів були розроблені різні пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи. Це включає розробку більш гнучких підходів до відпусток, стимулювання робочих поїздок для обміну досвідом, компенсацію за такі поїздки, створення кімнат для відпочинку, впровадження системи «вільної» відпустки, індивідуальні мотиваційні заходи для кожного працівника, а також покращення управління робочими процесами з урахуванням індивідуальних потреб та бажань працівників.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить ТзОВ «Зборівська птахофабрика» підвищити рівень мотивації персоналу, що, у свою чергу, сприятиме зростанню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Теоретичні аспекти мотивування персоналу URL:
<https://core.ac.uk/download/pdf/339162122.pdf>
2. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності URL:
<https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>
3. Матеріальна мотивація трудової діяльності URL:
<https://studfile.net/preview/7334206/page:74/>
4. Ознаки олігополістичного ринку URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/Олігополія>
5. Аналіз п'яти сил Портера URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/Аналіз_пяти_сил_Портера
6. Значення мотивації праці в діяльності підприємства URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf
7. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах господарювання URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>
8. Типове положення про преміювання URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16#Text>
9. Зарубіжний досвід мотивації праці URL:
<http://milkuu.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
10. Командоутворення як метод управління URL:
http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/10/part_2/40.pdf
<https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html>
11. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці URL:
http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf
12. Зарубіжний досвід мотивації праці URL:
<http://milkuu.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
13. Шляхи вдосконалення мотивації праці URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/200.pdf>

14. Sorokivska O. Digital technologies in human resource management / Olena Sorokivska, Adeyemo Azeez Tunde, Komolafe Gerge Paul. ICBuTS-2022, 23-24 November 2022. Tern. : ФОП Паляниця В.А., 2022. P. 53–55.

15. Гарматюк О.О., Юрик Н.Є., Юрик Ю.І. Особливості управління трудовими колективами в сучасних умовах. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації». Тернопіль: ТНТУ. 28 листопада 2023 року.

16. Причепя І., Яворська К. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. [онлайн]. 2019. 5-те вид. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.57

17. Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi [Foreign experience in labor motivation] (n.d.). MilkUA.info. Retrieved from: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (In Ukrainian).

18. Гарматюк О. Якуб'як О. Найбільш поширені помилки керівника у роботі з працівниками. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». Тернопіль: ТНТУ. 3 листопада 2023 року. С. 142-144.

19. Основи фізіології та гігієни праці URL: https://vinodelie.at.ua/oxopona/lekcii/tema_2.1.pdf

ДОДАТКИ

Примірник 1

Відбиток штампа та Підпис відповідального виконавця

0410001

52: БАНК ПЛАТНИКА	АБ «УКРГАЗБАНК», Україна, 03087, м. Київ, вул. Среванська, буд. 1 МФО 320478	
50: ПЛАТНИК	Повна або скорочена назва, згідно картки зі зразками підписів і відбитком печатки / Прізвище, ім'я, по батькові	Товариство з обмеженою відповідальністю "Зборівська птахофабрика"
	Номер рахунку	26002924427178.978
	Місцезнаходження/Адреса	47201, Україна, Тернопільська обл., Зборівський р-н, м. Зборів., вул. Куклиничі, буд.90
	Резидентність	
	Код за ЄДРПОУ / Ідентифікаційний номер	32147172

ПЛАТІЖНЕ ДОРУЧЕННЯ В ІНОЗЕМНІЙ ВАЛЮТІ

№8 від 07 травня 2020 року

ДАТА ВАЛЮТУВАННЯ		« 07 » травня 2020 р.
32: КОД ВАЛЮТИ	978 702,28 Сімсот два євро 28 центів	
Сума / маса шифрами, Сума / маса та назва іноземної валюти / банківського металу словами		
56: БАНК ПОСЕРЕДНИК	Назва банку посередника за наявності: SWIFT – код (BIC code) Місцезнаходження	
57: БАНК БЕНЕФІЦІАРА	Назва банку бенефіціара за наявності: SWIFT – код (BIC code) Місцезнаходження	SWIFT :UGASUAUK АБ «УКРГАЗБАНК» вул.Франка,23 м.Тернопіль,Україна
59: БЕНЕФІЦІАР	Назва бенефіціара Місцезнаходження/адреса Номер рахунку (за наявності: IBAN) Резидентність	Товариство з обмеженою відповідальністю "Зборівська птахофабрика" 37390641236699.978
70: ПРИЗНАЧЕННЯ ПЛАТЕЖУ	вид оплати (передплата або оплата); назва товарів (послуг); назва, номер та дата документа, на підставі якого здійснюється переказ коштів, в іноземній валюті або банківських металах	Перерахування коштів на погашення заборгованості зг.Кредитного договору №30МСБ/17 від 04.10.2017р(%%-702,28)
71: [19] КОМІСІЙНІ (порядок сплати комісійних витрат: OUR, BEN, SHA)	OUR . Для сплати комісійних витрат за переказ коштів часом право Банку утримувати (списувати), без надання нашого платіжного доручення, комісійну винагороду згідно порядку та строків, викладених в тарифах Договору про відкриття та обслуговування банківського рахунку суб'єктів господарської/підприємницької діяльності.	
КОД ОПЕРАЦІЇ	8444	КОД КРАЇНИ БЕНЕФІЦІАРА 804
ДОПОМІЖНІ РЕКВІЗИТИ: Строки виконання переказу ("Терміновий", "Строковий", "Звичайний") Інші	Терміновий	

Керівник _____
Головний бухгалтер _____Платіжне доручення виконане
" " 20 р.

Підпис та відбиток штампа відповідального виконавця банку

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТзОВ "Зборівська птахофабрика"	за ЄДРПОУ	2019	01 01
Територія ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за КОАТУУ	32147172	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	6122610100	
Вид економічної діяльності Виробництво електроенергії	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 10		35.11	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця Куклинці, буд. 90, м. ЗБОРІВ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47201		21368	

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13 877,4	1 627,1	
Основні засоби	1010	1 161,7	18 436,8	
первісна вартість	1011	1 856,6	19 462,1	
знос	1012	(694,9)	(1 025,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 049,0	1 070,0	
Інші необоротні активи	1090	-	500,0	
Усього за розділом I	1095	16 088,1	21 633,9	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1 071,4	3 162,2	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	815,7	1 130,2	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	733,3	795,8	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 547,3	950,3	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	79,2	30,3	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	475,5	125,4	
Витрати майбутніх періодів	1170	7,2	10,4	
Інші оборотні активи	1190	905,4	747,9	
Усього за розділом II	1195	5 635,0	6 952,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1200	-	-	
	1300	21 723,1	28 586,4	

АКТ

Приймання – передачі природного газу

М.Зборів

30.04.2021 р.

Представник ТОВ»ГАЗСЕРВІСТРЕЙД»/далі – постачальник/, в особі директора Паньківського В.М.

Представник ТзОВ «Зборівська птахофабрика»/далі – споживач/, в особі директора Крушельницького Я.Б.

Представник ПАТ «Тернопільгаз»/далі - газорозподільне підприємство/, в особі Кузьменка В.В.

Склали цей акт про те, що в квітні 2021 року постачальник передав газорозподільними мережами ПАТ «Тернопільгаз» ,а Споживач прийняв природний газ в обсязі **8014** м3 (вісім тисяч чотирнадцять м3)

Цей акт складено в 3-х примірниках по одному кожній із сторін.

Усі примірники ідентичні та мають однакову юридичну силу

ВІД ПОСТАЧАЛЬНИКА	ВІД ПРЕДСТАВНИКА	ВІД ПРЕДСТАВНИКА
ТОВ»ГАЗСЕРВІСТРЕЙД»	ТзОВ»Зборівська птахофабрика»	ПАТ»Тернопільгаз»

В.М. Паньківський

Я.Б.Крушельницький

Кузьменко В.В.

