МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ДП «Вінницький райагроліс» ВОКСЛП «Віноблагроліс»)

Студент _____ Луценко С.Л.
(підпис)

Науковий
керівник _____ к.е.н., проф. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., проф. Боковець В.В.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2025 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Мотиваційний менеджмент персоналу підприємства» (на матеріалах ДП «Вінницький райагроліс» ВОКСЛП «Віноблагроліс») розкриває теоретичні, методичні та практичні складники мотиваційного менеджмент персоналу.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи розкрито теоретико-методологічні засади мотиваційного менеджменту, зокрема сутність та значення мотивації, а також основі методики мотиваційного менеджменту. У другому розділі роботи проводиться організаційно-економічний аналіз підприємства та стану мотиваційного менеджменту на підприємстві. Третій розділ присвячено шляхам удосконалення мотиваційного менеджменту досліджуваного підприємства.

Дипломна робота виконана на 78 сторінках і включає: 11 рисунків, 9 таблиць, додатки та список використаних джерел який налічує 44 найменування.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний менеджмент, управління персоналом.

ABSTRACT

The diploma thesis on the topic: "Motivational Management of Enterprise Personnel" (based on materials from the State Enterprise "Vinnytsia Raiagrolis" VOKSLP "Vinoblagrolis") reveals the theoretical, methodological, and practical aspects of motivational management of personnel.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices. The first chapter of the work discloses the theoretical and methodological foundations of motivational management, in particular the essence and significance of motivation, as well as the basic methodologies of motivational management. The second chapter conducts an organizational and economic analysis of the enterprise and the state of motivational management within the enterprise. The third chapter outlines ways to improve the motivational management of the studied enterprise.

The diploma thesis is completed on 78 pages and includes: 11 figures, 9 tables, appendices, and a list of references containing 44 items.

Keywords: motivation, motivational management, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 7
1.1 Зміст та значення мотивації праці в сучасному менеджменті 7
1.2 Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту 20
Висновки до І-го розділу 27
РОЗДІЛ ІІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДП «ВІННИЦЬКИЙ РАЙАГРОЛІС» ВОКСЛП «ВІНОБЛАГРОЛІС» 29
2.1 Організаційно-економічна та управлінська характеристика ДП «Вінницький райагроліс» ВОКСЛП «Віноблагроліс» 28
2.2 Аналіз стану мотиваційного менеджменту на ДП «Вінницький райагроліс» 39
Висновки до ІІ-го розділу 47
РОЗДІЛ ІІІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДП «ВІННИЦЬКИЙ РАЙАГРОЛІС» 49
3.1. Вдосконалення системи мотивації праці на ДП «Вінницький райагроліс» 49
3.2 Охорона праці та її стан на підприємстві ДП «Вінницький райагроліс» 60
Висновки до ІІІ-го розділу 66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74
Додатки

ВСТУП

Однією з ключових задач сучасної економічної реформації в Україні є створення дієвого мотиваційного механізму для активізації економічної діяльності, зокрема трудової. Саме ефективна система стимулювання праці визначає якість, динаміку і успішність подолання викликів спричинених війною. Проблема трудової мотивації під час воєнного стану залишається недостатньо дослідженою і складною, а в Україні їй приділяли обмежену увагу. Протягом тривалого часу у вітчизняній економіці переважав технократичний підхід, який зосереджувався на технологіях, виробничих планах, бюджетах та адміністративних рішеннях, відсуваючи роль працівника на другий план. Це призвело до звуження трудової мотивації, відчуження працівників, зниження інтересу до роботи та низької продуктивності.

Зміни у відносинах власності, що відбулися в період незалежності, ще більше загострили проблему мотивації. Ілюзія, що лібералізація та приватизація автоматично забезпечать високу зацікавленість у продуктивній праці, виявилася хибною в умовах сучасної економіки. У результаті багато вітчизняних підприємств змушені самостійно шукати ефективні підходи до організації та стимулювання праці.

Лідери успішних компаній часто наголошують, що основний ресурс підприємства – це його персонал. Отже, необхідно вдосконалювати управління кадрами, де ключовим елементом є розуміння мотивації людини. Тільки усвідомлюючи, що спонукає людину до дій, які мотиви керують її поведінкою, можна створити ефективну систему стимулювання праці.

Мотивація тісно пов’язана з управлінням персоналом. Нові економічні умови, характерні для перехідного періоду, ставлять перед працівниками інші вимоги, які передбачають не лише підбір, навчання та розвиток кадрів, а й формування сучасного мислення, нового менталітету, а також підходів до мотивації та соціально-психологічного впливу. В той же час на ринку праці з’являються нові покоління працівників, яким властиві зовсім іншими погляди

на мотивацію. Зростаючою є роль соціальної відповідальності роботодавця, його участь у житті суспільства, екологічний порядок денний тощо. Все це накладається на необхідність врахування потреб ветеранів та демобілізованих, які потребують зовсім іншого мотиваційного підходу та відповідної уваги.

Таким чином, потреби, ціннісні орієнтири, життєві принципи, мотивація та соціально-психологічні методи стимулювання працівників вимагають подальшого дослідження та упорядкування. Не варто відкидати й той факт, що в умовах ринкової економіки цілеспрямоване формування ефективної системи управління мотивацією трудової діяльності, а також забезпечення високої продуктивності праці є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Все це й зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є аналіз методологічних основ та практичних засад мотиваційного менеджменту з метою оптимального використання персоналу підприємства.

Базою дипломної роботи виступає дочірнє підприємство «Вінницький райагроліс» ВОКСЛП «Віноблагроліс».

Об’єктом дослідження є система управління персоналом зазначеного підприємства. Предметом дослідження виступає стан і особливості мотиваційного менеджменту праці співробітників визначеної бази дослідження.

Для досягнення поставленої мети нами були визначені та виконані такі завдання:

проаналізовано поняття мотиваційної діяльності та її роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства;

визначено та охарактеризовано чинники, що впливають на рівень мотивації праці на підприємстві;

проведено організаційно-економічну характеристику підприємства;

досліджено методичні підходи до формування та оцінки системи мотивації трудових ресурсів підприємства;

окреслено основні пріоритети вдосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві;

проаналізовано стан охорони праці на досліджуваному підприємстві.

Теоретичною основою цього дослідження є положення сучасної теорії менеджменту, що стосуються розробки та впровадження системи мотивації персоналу підприємства. У процесі дослідження були вивчені та узагальнені вітчизняні та зарубіжні літературні джерела, які висвітлюють питання мотивації персоналу підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у унормуванні теоретичних засад мотиваційного менеджменту сучасного підприємства.

Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного менеджменту, що існує на підприємстві.

Під час дипломування було здійснено доповідь на науковому семінарі кафедри, а також в рамках виконання даної роботи було опубліковано наукову статтю у журналі «Подільський науковий вісник».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, додатків, містить 78 сторінок друкованого тексту, списку використаних джерел із 44 найменувань. Робота містить 9 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Зміст та значення мотивації праці в сучасному менеджменті

Мотивація є невід'ємною складовою системи управління персоналом і спрямована на узгодження особистих інтересів працівника з цілями підприємства. Для забезпечення довгострокових і ефективних трудових відносин важливо створити такі умови, за яких працівник сприйматиме свою діяльність як джерело справедливої винагороди, основу для професійного розвитку, визнання його здібностей і об'єктивної оцінки результатів роботи.

Спрощено ми можемо говорити, мотивація - це процес спонукання поведінки до досягнення певної мети шляхом задоволення потреб, інтересів і бажань людини.. У контексті управління персоналом мотивація відіграє базову роль у стимулюванні працівників до ефективної трудової діяльності, забезпечуючи їхню зацікавленість у досягненні як особистих, так і організаційних цілей.

Як зазначає у своїй праці Пачева Н.О., поняття «мотивація» зазнало значної еволюції: від простих методів впливу, таких як «батіг і пряник» (покарання та винагорода), до сучасної концепції «людських ресурсів», яка визнає працівника ключовою фігурою виробничого процесу, від якої залежить успіх діяльності підприємства.

Мотивація - це сукупність сил, що змушують людину поводитися певним чином, і процес свідомого вибору виду діяльності під впливом як зовнішніх чинників (стимулів), так і внутрішніх (мотивів). Незважаючи на тривалий розвиток цього поняття, єдиного його визначення досі не існує. Одні дослідники розглядають мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають до дій, інші — як процес стимулювання себе та інших до діяльності задля досягнення поставлених цілей.

Мотивація є рушійною силою людської поведінки і має ключове значення для забезпечення ефективної роботи персоналу в інтересах організації. Ефективний менеджер повинен розуміти сутність мотивації, підтримувати здорову моральну атмосферу в колективі та стимулювати працівників до максимальної віддачі.

Мотивація пронизує всі аспекти управлінської діяльності, сприяючи підвищенню продуктивності праці, задоволенню потреб працівників та розкриттю їх потенціалу. Водночас кожен працівник сприймається як унікальна особистість, яку не можна просто замінити. Це додає складності управлінню мотивацією, адже мотиви кожного працівника є індивідуальними, змінюються з часом і вимагають постійної уваги з боку керівництва [28].

Базовим аспектом мотивації є феномен потреби, тобто ситуації коли людина відчуває непереборну необхідність в чомусь, що необхідно для самого її існування та розвитку. Незадоволення потреби може спричинити дискомфорт, деградацію або й навіть розпад особистості.

Горбаль Н.І., Процик І.С. та Воляник Г.М. відзначають, що «Сутність поняття "потреби" в літературі трактується по-різному. Так, за визначенням Ф. Котлера, потреба — це необхідність, яка набуває конкретної форми залежно від культурного рівня та особистості індивіда. Мескон вважає, що потреба є відчуттям нестачі чогось, яку неможливо безпосередньо виміряти, але можна оцінити через поведінку людини. Левін трактує потреби як активне прагнення особи до досягнення таких умов життя, які сприяють добробуту та гармонійному розвитку особистості.» [11].

Вони ж зазначають, що загалом можна виокремити такі основні якісні характеристики потреб:

1. Об'єктивна зумовленість: потреби є об'єктивною категорією, яка відображає виробничі відносини, характерні для певного типу суспільного виробництва, що надає їм соціального характеру.

2. Усвідомленість: індивідуальні потреби проходять через свідомість людини, перетворюючись на усвідомлені прагнення.

3. Активний характер: індивідуальні потреби завжди мають активний характер, оскільки їх задоволення пов’язане з певною діяльністю. Діяльність людини спрямована саме на задоволення цих потреб. Таким чином, потреби можна розглядати як прагнення до найкращих умов життя, що залежать від досягнутого рівня розвитку виробничих сил [11].

Всі потреби можна поділити на первинні та вторинні.

Первинні потреби – це фізіологічні потреби, які забезпечують базове існування людини (наприклад, потреби в їжі, воді, сні). В свою чергу, вторинні потреби – це соціально-психологічні потреби, які виникають у процесі взаємодії людини із суспільством (наприклад, потреби в повазі, владі, визнанні заслуг).

Первинні потреби формуються генетично і є природними, тоді як вторинні є результатом соціального розвитку та життєвого досвіду людини.

Крім наведеної класифікації, виділяють ще таки види потреб (таблиця 1.1) [20].

Таблиця 1.1

Класифікація потреб за Колотом А.М.

Ознака	Вид потреби
Суб’єкт вияву	Особисті — виникають і розвиваються у процесі життєдіяльності людини Групові — виникають і розвиваються у процесі функціонування групи Суспільні — визначаються необхідністю функціонування й розвитку суспільства
Кількісна визначеність і можливості задоволення	Абсолютні — мають абстрактний характер, їх не можна задовольнити наявними благами та послугами Дійсні — мають конкретний характер, спрямовані на конкретні блага й послуги, але не пов’язані з платоспроможністю споживачів Платоспроможні — визначаються відповідними можливостями споживачів
Ступінь задоволення	Задоволені за допомогою наявних благ і послуг Частково задоволені — задоволені лише частково, розмір чи набір благ не відповідає очікуваному Не задоволені за допомогою наявних благ і послу

Продовження таблиці 1.1

Частота виникнення	Разові — у разі їх задоволення, більше не актуалізуються Періодичні — виникають через більш чи менш тривалий проміжок часу Постійні — мають постійний характер, пов'язані з благами, без яких людина не може обійтись
Характер, причина виникнення	Матеріальні — прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя Трудові — пов'язані зі змістом роботи, умовами, режимом праці Статусні — прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, здобути авторитет, повагу колег Творчі — прагнення виконувати нестандартні завдання, брати участь в інноваційних проектах Соціально-психологічні — прагнення до хороших взаємовідносин з керівниками, колегами, працювати в атмосфері довіри та допомоги Духовні, культурні — прагнення користуватися продуктами культури, зокрема духовної; залежать від виховання, звичаїв і традицій
Ступінь усвідомлення	Усвідомлені — людина знає, чого їй бракує Неусвідомлені — людина лише відчуває неспокій, брак чогось, але не знає чого саме
Ступінь залежності/еластичності від різних чинників, як-от віку, статі, професії тощо	Незалежні/нееластичні від різних чинників — притаманні всім людям Залежні/еластичні — притаманні окремим представникам різних вікових, статевих, професійних та інших груп

Роль та місце потреб у мотивації діяльності людини наведена на рисунку 1.1.

Аналізуючи рисунок 1.1 ми можемо стверджувати, шо окрім потреб мотивувати працівника до певних дій також можуть й цілі. Загально відомо, що управління персоналом розпочинається з визначення цілей організації: коли встановлені стратегічні й тактичні завдання, трудова поведінка працівників набуває усвідомленого характеру. Здатність формулювати цілі та надихати співробітників на їх реалізацію є важливим елементом управлінської діяльності, що безпосередньо пов'язаний із функцією менеджменту «мотивація». Основна мета цієї функції полягає у стимулюванні персоналу до

результативної діяльності, що спрямована на досягнення визначених цілей організації.

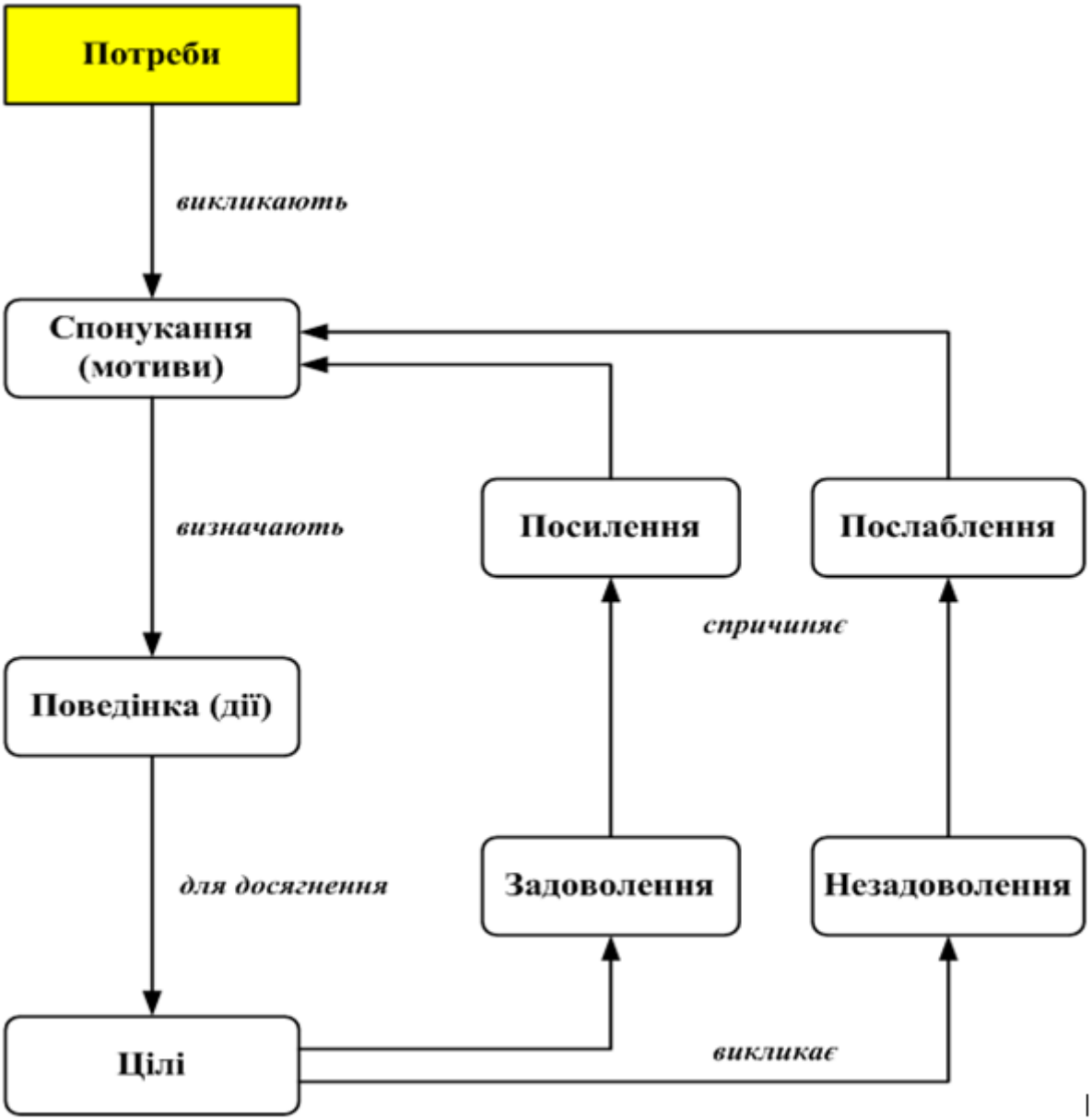


Рисунок 1.1 Місце потреб в процесі мотивації

Чим більшою мірою досягаються цілі підприємства і задовольняються потреби працівників, тим ефективніше реалізується функція мотивації. Однак складність у формуванні цільової поведінки персоналу полягає в необхідності постійного узгодження цілей організації із завданнями окремих підрозділів, а також із особистими життєвими орієнтирами працівників. Якщо ж особисті

цілі не узгоджуються з цілями організації, це може стати джерелом внутрішніх суперечностей і навіть конфліктів у робочому середовищі.

Таким чином формується відповідний конфлікт між особистими та організаційними цілями. Можливі протиріччя між цілями працівника та підприємства формулюються Д.В. Тимошенко (таблиця 1.2) [35].

Таблиця 1.2

Класифікація протиріч між особистими та організаційними цілями [35]

Цілі працівника	Цілі організації
ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ	
Зменшення робочого навантаження (при незмінній заробітній платі)	Інтенсифікація праці (при незмінній заробітній платі)
Ріст заробітної плати (при незмінній продуктивності праці)	Зменшення витрат на заробітну плату (при незмінній продуктивності праці)
Збільшення витрат на соціальний розвиток	Економія витрат на соціальний розвиток
АДІМІНІСТРАТИВНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ	
Розвиток кар'єри	Регламентована організаційна структура
Зменшення відповідальності та спрощення обов'язків	Посилення відповідальності та ускладнення обов'язків
Звичка, інерція поведінки, небажання змін	Інноваційний розвиток, функціонально гнучка організація
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ	
Особисті переваги, неформальні зв'язки	Посадова ієрархія
Індивідуалізм в творчості (конкуренція)	Згуртованість, колективна творча робота
Психологічна сумісність з керівником та колегами	Професіоналізм та кваліфікація працівників
ПРОФЕСІЙНИЙ АСПЕКТ	
Набуття досвіду роботи	Наявність досвіду роботи
Небажання підвищувати кваліфікацію, витрачати час на отримання нових навичок	Підвищення кваліфікації, оволодіння новою технологією

Аналізуючи протиріччя ми можемо сказати, що за економічним аспектом протиріччя виникають через бажання працівників отримувати більше за менших зусиль, у той час як організація прагне максимізувати продуктивність і мінімізувати витрати. За адміністративним аспектом – через те, що працівники можуть чинити опір змінам і уникати додаткової відповідальності, тоді як організації вимагають адаптивності та готовності до нових викликів. Соціально-психологічний аспект виявляється у конфліктах між неформальними та формальними структурами, конкуренції між працівниками та необхідності колективної співпраці. Професійний аспект – через те, що працівники можуть уникати додаткового навчання через небажання витрачати зусилля, що створює бар'єри для впровадження інновацій на підприємстві.

Таким чином, протиріччя між цілями працівників і організації є природними, оскільки їхні інтереси не завжди збігаються. Для їхнього вирішення необхідно шукати компроміси, забезпечувати узгодження інтересів через мотивацію, розвиток соціально-психологічної гармонії та підвищення взаємної відповідальності.

Природньо, що погляди на мотивацію змінювались із плином часу. Підсумовуючи історичну ретроспективу розвитку теорії мотивації, що її наводить Д.С. Бутенко, ми можем стверджувати, що в історії розвитку теорії мотивації можна виділити такі основні етапи:

1. Етап простої мотивації. Цей підхід базувався на принципі «батога і пряника», де корисні для організації дії винагороджувалися, а небажані каралися. Яскравим прикладом є теорія мотивації Фредеріка Тейлора. Він запропонував стимулювати працівників пропорційною оплатою праці залежно від їхнього внеску у виробництво. Результатом такого підходу стало суттєве зростання продуктивності. Однак у сучасних умовах цей метод втрачає актуальність, оскільки працівники нинішніх організацій мають вищий рівень освіти, добробуту та складніші мотиви, що потребують більш тонкого підходу.

2. Етап соціально-психологічної мотивації. На цьому етапі акцент був зроблений на використанні знань із психології та соціології для управління трудовою діяльністю. Він базується на двох основних концепціях:

– Психологічна мотивація. В основі цієї концепції лежить теорія підсвідомого Зигмунда Фрейда, яка стверджує, що людська поведінка не завжди є раціональною, адже значна частина мотивів формується на рівні підсвідомості.

– Соціально-психологічна мотивація. Ця концепція, засновником якої вважається Елтон Мейо, виникла завдяки Хотторнським експериментам. Вона підкреслює значущість соціальних і психологічних факторів у мотивації працівників, зокрема впливу колективу, міжособистісних стосунків і відчуття належності.

Обидва етапи ілюструють еволюцію підходів до мотивації праці: від простих методів матеріального стимулювання до складніших моделей, які враховують психологічні й соціальні аспекти людської поведінки [6].

Узагальнено основні теорії мотивації наведені на рисунку 1.2 [43].

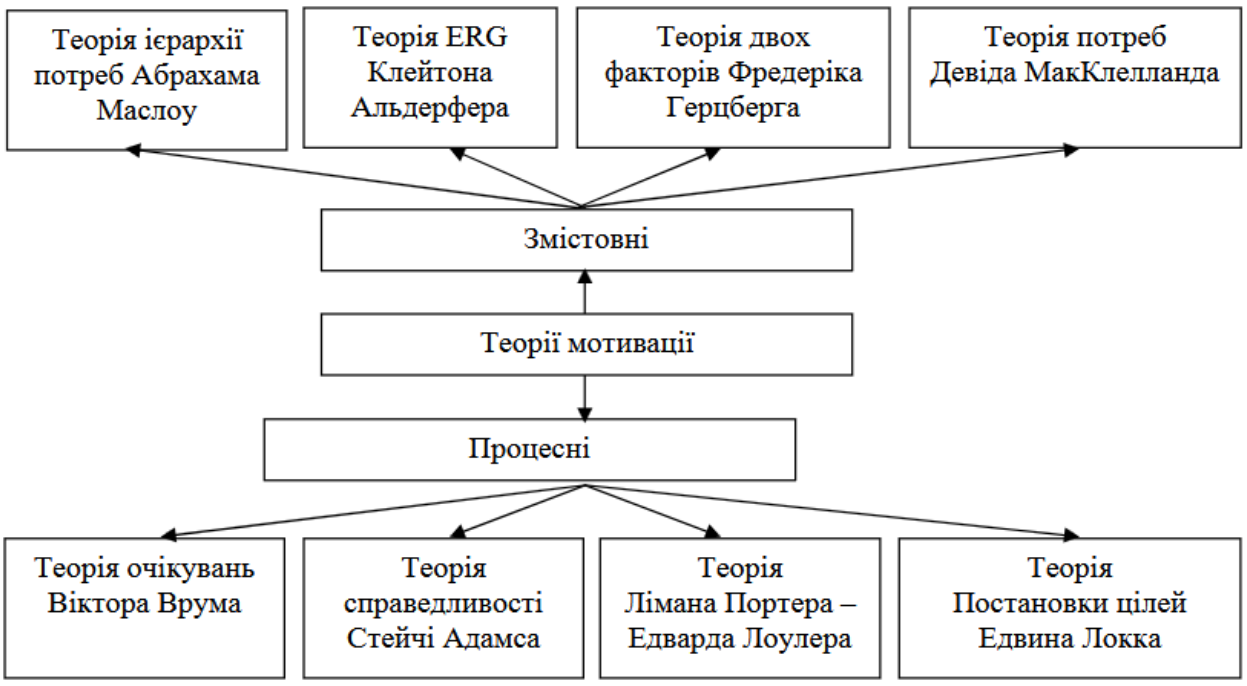


Рисунок 1.2 Основні теорії мотивації

Розглянемо основі з теорій мотивації, що наведені на рисунку 1.2.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на вивченні потреб людини та пояснюють, як їх задоволення впливає на трудову діяльність. До основних теорій цього напрямку належать: теорія потреб Маслоу, теорія Альдерфера, теорія трьох мотиваційних потреб Маклелланда, двофакторна теорія мотивації Герцберга, та інші.

Найвідоміша та найпоширеніша змістовна теорія мотивації є теорія Абрахама Маслоу, яка класифікує потреби на дві групи: первинні потреби (фізіологічні потреби та потреби у безпеці) та вторинні потреби (соціальні, потреби у визнанні та самовираженні).

Маслоу вважав, що потреби розташовуються в ієрархічній залежності, де задоволення нижчих рівнів є передумовою для прояву вищих:

Фізіологічні потреби – базові потреби, як-от їжа, вода, повітря, які забезпечують життєдіяльність організму.

Потреби в безпеці – бажання людей почуватися захищеними від зовнішніх загроз та небезпек.

Соціальні потреби (належність та причетність) – потреба у дружбі, спілкуванні, відчутті себе частиною спільноти.

Потреби у визнанні та повазі – прагнення бути визнаним кваліфікованим фахівцем і відчувати повагу з боку інших.

Потреби самовираження – бажання працівників реалізувати свій потенціал і отримувати задоволення від праці.

Ця ієрархія демонструє, як задоволення кожного рівня потреб створює основу для виникнення наступних [14].

Наступна теорія, на яку слід звернути увагу – теорія набутих потреб Маклелланда (теорія трьох мотиваційних потреб). Теорія Д. МакКлелланда базується на потребах вищого рівня, які поділяються на три основні групи: потреба у владі, успіху та визнанні. Згідно з цією теорією, більшість людей мають змішану мотивацію, однак у деяких осіб може домінувати одна з цих потреб, що визначає їхній тип поведінки та стиль роботи.

Наприклад: потреба у владі притаманна людям, які прагнуть впливати на інших і контролювати ситуацію; потреба в успіху характерна для тих, хто орієнтований на досягнення поставлених цілей і готовий брати на себе відповідальність; потреба у визнанні мотивує людей, які цінують соціальну взаємодію та добре працюють у команді.

Праці МакКлелланда щодо мотивації стали новаторськими, оскільки вони розширили розуміння впливу потреб на трудову діяльність і дали змогу розробляти індивідуальні підходи до стимулювання працівників залежно від їхніх домінуючих потреб [10].

Двофакторна теорія мотивації Герцберга. Або як її ще називають – теорія мотиваційної гігієни. Дана теорія по суті є розвитком поглядів Маслоу (таблиця1.3) [13].

Таблиця 1.3

Співставність мотиваторів за теоріями Маслоу та Герцберга [13]

Теорія А. Маслоу	Теорія Ф. Герцберга
Фізіологічні потреби	Гігієнічні фактори
Потреби в безпеці	
Потреби приналежності	
Потреби визнання	Мотиваційні фактори
Потреби самореалізації	

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга заснована на дослідженні задоволеності та незадоволеності працівників своєю роботою. Герцберг виокремив дві групи факторів:

Мотиваційні фактори – сприяють задоволенню від роботи та стимулюють продуктивність. Серед них: визнання досягнень, змістовність праці, можливості розвитку, відповідальність, кар’єрне зростання, творчий розвиток.

Гігієнічні фактори – запобігають незадоволенню, але самі по собі не мотивують. Це: заробітна плата, умови праці, політика компанії, міжособистісні стосунки, стиль керівництва.

На думку Герцберга, ці фактори не протиставляються, оскільки кожна група має свій діапазон впливу. Гігієнічні фактори створюють базу для нейтрального ставлення до роботи, але лише мотиваційні фактори здатні викликати задоволення та стимулювати досягнення високих результатів. Відповідно до цієї теорії, для ефективної мотивації керівники повинні забезпечити як належні гігієнічні умови, так і наявність мотиваторів.

У 1972 році Клейтон Альдерфер розвинув ідеї теорії мотивації Маслоу, представивши теорію існування, зв’язку і зростання (ERG-теорію). Її зміст полягає у виділенні трьох основних груп потреб:

Потреби існування – базові потреби, пов'язані з фізичним виживанням (їжа, вода, безпека).

Потреби зв’язку – соціальні потреби, що включають належність до групи, визнання та повагу.

Потреби зростання – потреби самовираження та самореалізації.

Альдерфер зазначав, що якщо задоволення потреб вищого рівня неможливе, то індивід концентрується на посиленому задоволенні потреб нижчого рівня. Ця концепція дозволяє краще зрозуміти мотивацію працівників у різних умовах і ситуаціях [14].

Розглядаючи змістовні теорії мотивації необхідно навести їх порівняльний аналіз враховуючи особливості воєнного стану. Такий аналіз проведено Пшик-Ковальською О.О. та Гадик В.О. (таблиця 1.4) [32].

Процесні теорії мотивації виникли як відповідь на обмеження змістовних теорій, які зосереджувалися переважно на потребах людини, але не пояснювали, як саме ці потреби впливають на поведінку. Процесні теорії зробили акцент на самому механізмі мотивації, вивчаючи, як людина приймає рішення, спрямовує свої дії та оцінює результати.

Таблиця 1.4

Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стан [32]

Теорія мотивації	Переваги	Недолік
Теорія Маслоу	– Зорієнтована на повноту задоволення потреб від найнижчих до вищих рівнів. – Залучає аспекти особистісного розвитку та самореалізації. – Підтримує ідею ієрархії потреб, що може бути важливою в організаційному контексті.	– Може бути важко застосовувати в умовах воєнного конфлікту, де основна увага надається фізичній безпеці та виживанню, тоді потреби вищих рівнів виходять на задній план. – Неспроможність адекватного зображення термінових потреб.
Теорія Алдерфер	– Враховує гнучкість та можливість зміни фокусу мотивування між різними рівнями. – Забезпечує адаптивність, оскільки основні потреби можуть змінюватися в умовах воєнного стану. – Покращує розуміння та вплив на процес мотивування в умовах нестабільності	– Потенційно менш конкретна та систематизована порівняно з іншими теоріями. – Може виникнути плутанина між різними рівнями потреб та їх ієрархією
Двофакторна теорія мотивації Гецберга	– Заохочує врахування соціального та особистісного контексту. – Розрізняє мотиватори та гігієнічні фактори, що полегшує реалізацію мотивування	– Непередбачуваність призначення конкретних мотиваторів та гігієнічних факторів в умовах воєнного конфлікту. – Може потребувати активнішого втручання вищого рівня управління для забезпечення мотивування працівників у стресових умовах
Теорія набутих потреб МакКлелланда	– Ідея, що люди мотивовані досягненням, може стимулювати працівників до активних дій та вирішення викликів. – Зосередженість на особистому зростанні та самореалізації дає змогу співробітникам розвиватися, навчатись новому і вдосконалювати свої професійні навички. – Потреба досягнення мети стимулює працівників до застосування творчого мислення, яке своєю чергою допомагає у пошуку нових способів розв’язання проблем та завдань, які виникають у персоналу	– В умовах стресу та нестабільності порядок між різними потребами (досягнення, стосунки, влада) може змінюватися, ускладнюючи їх мотивувальний вплив. – Акцент на індивідуальних досягненнях може підштовхувати до конкуренції та конфліктів між працівниками. – В умовах воєнного конфлікту основні принципи теорії є неактуальними або недієвими, оскільки змінюються пріоритети людей

Основні причини виникнення процесних теорій мотивації:

1. Змістовні теорії (наприклад теорії Маслоу, Герцберга) пояснювали, що мотивує людину, але не враховували, як вона приймає рішення в реальних умовах. Виникла потреба у теоріях, які б пояснювали процес мотивації як динамічну систему.

2. Складність поведінки працівників. Реальна поведінка людей на роботі виявилася складнішою, ніж це передбачали змістовні моделі. Потрібно було враховувати індивідуальні особливості, оцінку результатів і зворотний зв’язок.

3. Зміна управлінських підходів. У міру розвитку бізнесу та організаційної культури зросла увага до розуміння поведінки працівників у різних ситуаціях, їхньої мотивації досягати цілей і адаптації до змін.

4. Процесні теорії включають аналіз зовнішніх чинників, таких як винагороди, умови праці та соціальне середовище, які впливають на мотивацію.

Таким чином, процесні теорії виникли для більш глибокого вивчення механізмів мотивації, пояснення впливу індивідуальних очікувань, сприйняття справедливості, а також ролі зворотного зв’язку в трудовій діяльності. Вони стали основою для сучасних управлінських стратегій, що орієнтуються на індивідуальні підходи до мотивації працівників.

Процесні теорії мотивації визнають важливість потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації залежить не лише від них. Цей підхід акцентує увагу на тому, що на дії працівника впливають: його сприйняття конкретної ситуації; очікування, пов'язані з цією ситуацією; оцінка можливих наслідків обраної поведінки.

Серед найвідоміших процесних теорій мотивації варто виділити теорію очікувань В. Врума та теорію справедливості С. Адамса.

Теорія очікувань В. Врума пояснює, що поведінка людей залежить від їхніх уподобань у виконанні певної роботи, очікуваної винагороди та готовності докладати зусилля. Відповідно до цієї теорії, керівники мають

постійно аналізувати відповідність між запланованими та фактичними винагородами.

Теорія справедливості С. Адамса підкреслює, що несправедливий розподіл обов’язків або недооцінка роботи працівника порівняно з іншими є потужним демотивуючим фактором. Ця теорія спростовує поширену думку, ніби нерівність стимулює досягнення кращих результатів [4].

Модель Портера-Лоулера є комплексною теорією мотивації, яка об'єднує аспекти попередніх підходів. Автори моделі вважають, що мотивація визначається взаємодією потреб, очікувань та сприйняття справедливості винагороди працівниками.

У цій моделі виокремлюються п’ять ключових ситуаційних факторів: зусилля, докладені працівником; сприйняття ситуації; досягнуті результати; винагорода за виконану роботу; рівень задоволеності від отриманих результатів.

Таким чином, мотивація може бути зрозуміла як багатогранний, систематичний процес, спрямований на стимулювання себе та інших до діяльності для досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Тож перейдемо безпосередньо до аналізу сутності мотиваційного менеджменту.

1.2. Теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту

Мотиваційний менеджмент є важливим елементом ефективного управління підприємством. Його основна мета — стимулювати працівників до результативної та продуктивної роботи через використання різноманітних методів і інструментів мотивації. Застосування відповідних мотиваційних стратегій сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню робочого клімату та зниженню рівня плинності кадрів.

Розглядаючи сутність мотиваційного менеджменту доцільно звернути увагу на його визначення, сформульовані українськими науковцями.

Так, Колот А. М. та Цимбалюк С.О. визначають мотиваційний менеджмент як частину корпоративного менеджменту, яка спрямована на досягнення фінансових, економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства. Таким чином, автор розглядає мотиваційний менеджмент як важливий елемент більшої системи управління — корпоративного менеджменту [22].

Натомість Лютко О. М. трактує мотиваційний менеджмент як управління, орієнтоване на пріоритети мотивації професійної поведінки. Це включає створення та підтримку мотиваційного клімату в організації. Автор підкреслює, що мотиваційний менеджмент — це не просто система мотивації персоналу, а ціле середовище, яке сприяє максимізації ефективності роботи співробітників [25].

Водночас Пачева Н.О. зазначає, що мотиваційний менеджмент спрямований не лише на вплив на працівників, як це передбачає класичне розуміння управління, а й на постійне дослідження індивідуальних особливостей кожного працівника. Це включає аналіз потреб, мотивів, інтересів, цінностей та вподобань, характерних для кожної особи. Основним завданням мотиваційного менеджменту є створення умов для творчої, продуктивної, ініціативної та професійної діяльності персоналу.

Мотиваційний менеджмент охоплює організацію виробничого процесу, забезпечуючи узгоджену взаємодію всіх рівнів підприємства — від керівників до виконавців. Важливо не лише визначити мотиви діяльності, але й побудувати управління на основі пріоритетів цих мотивів, використовуючи їх як інструменти впливу.

В організаціях з невеликою кількістю управлінських рівнів мотивація персоналу орієнтована на розвиток ініціативності, самостійності та свободи дій для досягнення поставлених цілей. У таких випадках працівникам надається можливість самостійно вирішувати незначні виробничі проблеми, що стимулює їхню активність.

Мотиваційний менеджмент забезпечує злагоджену взаємодію між усіма рівнями організації, спрямовуючи зусилля на якісне виконання покладених обов’язків. Ця функція тісно пов’язана з іншими управлінськими функціями — плануванням, організацією та контролем. Ефективне планування включає чітке формулювання реальних і досяжних цілей, що спрямовують зусилля працівників на виконання завдань.

Впровадження правильного мотиваційного підходу дозволяє подолати пасивність персоналу, підвищити продуктивність праці та досягти високих результатів у діяльності організації [28].

Загалом, зважаючи на направленість мотиваційного менеджменту в першу чергу на роботу із персоналом, доцільно виділити три основні підходи до управління персоналом: економічний, органічний і гуманістичний, які визначають роль людини в організації та характер самої організації.

1. Економічний підхід. Людина сприймається як об'єкт управління, а її основна функція – виконання роботи, що вимірюється витратами часу і заробітною платою. Організація розглядається як механізм, що має функціонувати ефективно, надійно та передбачувано. Мотивація персоналу базується переважно на матеріальних стимулах, таких як підвищення заробітної плати чи виплата премій.

2. Органічний підхід. Цей підхід враховує сукупність цілей, стратегій і методів, які впливають на поведінку як керівників, так і працівників. Мотивація реалізується через взаємодію між керівництвом і персоналом, сприяючи гармонійній співпраці для досягнення спільних цілей.

3. Гуманістичний підхід. Зосереджений на врахуванні поведінкових та культурних аспектів організації. Він передбачає нематеріальне стимулювання, таке як створення комфортних умов праці, забезпечення культурного відпочинку, увага до потреб працівників і сприяння їхньому розвитку.

Кожен із цих підходів має свої переваги і може застосовуватися залежно від специфіки організації та потреб її працівників [1].

Бутенко Д.С. та Кисельов О.С. наступним чином визначають сутність мотиваційного менеджменту (рисунок 1.3) [7].



Рисунок 1.3 Організаційне забезпечення мотиваційного менеджменту [7]

Автори слушно зазначають, що мотиваційний менеджмент ґрунтується на розвитку системи стимулювання персоналу, ефективному використанні трудових ресурсів та активізації внутрішніх мотивів працівників. Це складний процес, спрямований на вирішення важливих завдань, який передбачає пошук

оптимального балансу між мотивацією співробітників, їх винагородою та застосуванням санкцій у разі порушень. Особливу увагу приділяють виявленню та активізації внутрішніх мотивів працівників, що сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Розглядаючи сутність мотивації неможливо не згадати про відповідні методи мотивації (рисунок 1.4) [35].

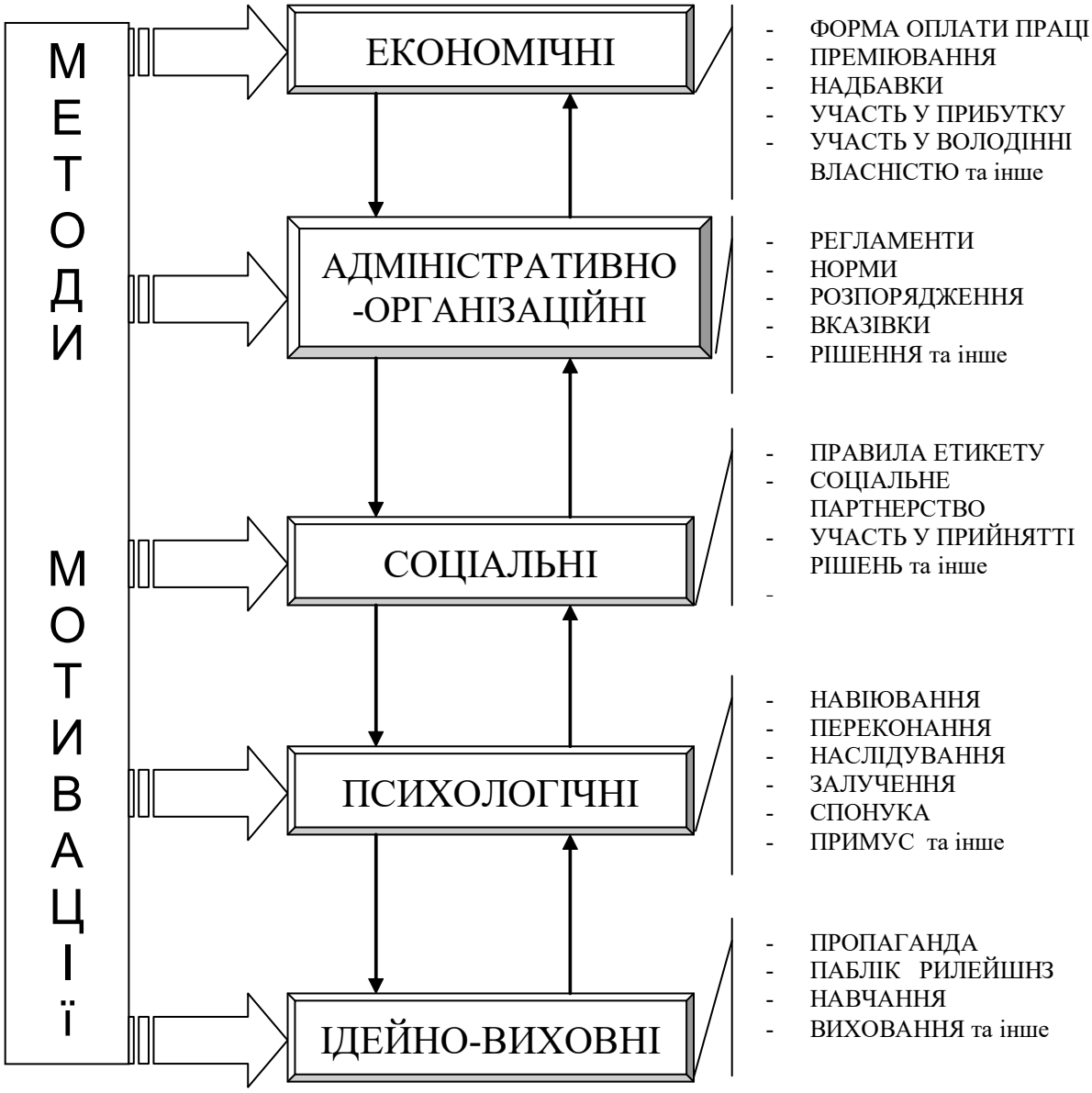


Рисунок 1.4 Класифікація методів мотивації [35]

Економічні методи мотивації орієнтовані на задоволення економічних інтересів працівників, формуючи їхній дохід залежно від особистого внеску в діяльність організації. Вони включають різні форми оплати праці (почасову або відрядну), преміювання (індивідуальне чи колективне), участь у прибутках, власність на засоби виробництва (наприклад, акції чи комісійні виплати). Такі методи спрямовані на посилення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів.

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на дисципліні, владі та відповідальності. Вони реалізуються через накази, розпорядження, вказівки, рішення, а також нормативні регулювання, які встановлюють правила поведінки та функціонування в організації. Ці методи забезпечують контроль і регулювання діяльності як окремих працівників, так і всього колективу, створюючи чіткі рамки взаємодії та відповідальності.

Соціальні методи мотивації ґрунтуються на людських взаємовідносинах і соціальній захищеності. Вони спрямовані на зміцнення почуття причетності до справ компанії, участь у прийнятті рішень, упорядкування відносин у колективі через соціальні норми, правила внутрішнього розпорядку та інші механізми соціального регулювання.

Психологічні методи мотивації зосереджені на впливі на внутрішній стан працівника. До них належать переконання, навіювання, спонукання, залучення та наслідування. Вони спрямовані на розвиток особистості, задоволення її соціальних потреб і підвищення трудової активності через створення гармонійних умов для професійного зростання та ефективної взаємодії в колективі.

Усі ці методи є складовими комплексного підходу до управління персоналом, спрямованого на досягнення балансу між інтересами працівників та організації.

Повертаючись до організаційного забезпечення мотиваційного менеджменту (рисунок 1.3), ми можемо стверджувати, що виконувані функції

в цілому ідентичні базовим функціям менеджменту, за винятком функції моніторингу.

Мотиваційний моніторинг - це система постійного спостереження та управління рівнем трудової мотивації та ефективністю використання людських ресурсів. У контексті управління розвитком людських ресурсів у компанії його метою є забезпечення стимулів, мотивації, своєчасного та ефективного зворотного зв'язку між співробітниками.

Такий моніторинг дозволяє працівникам оцінити ефективність своєї роботи, а також виявити аспекти, які потребують корекції. Це сприяє оптимізації кадрового забезпечення і вдосконаленню діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей [24].

Як зазначає Колєдіна К.О. мотиваційний моніторинг як ключовий елемент системи мотивації персоналу має на меті оперативну діагностику рівня мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, результативності застосовуваних мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів та прогнозування їхнього впливу на виробничі та фінансові показники підприємства.

Основні функції мотиваційного моніторингу включають: контроль відповідності працівників встановленим вимогам посади; аналіз ефективності методів мотиваційного впливу; оцінку впливу мотивації на ефективність роботи виробничих процесів; визначення рівня задоволеності персоналу існуючою системою мотивації; створення єдиного інформаційного простору для оцінки результативності мотиваційної системи; використання отриманих даних для оперативного управління та прогнозування діяльності підприємства.

Ця система забезпечує можливість своєчасного реагування на проблеми, вдосконалення мотиваційної політики та підвищення ефективності роботи організації [19].

Мотиваційний менеджмент, як і будь-яка інша управлінська діяльність, повинен бути ефективним та виправданим. Чуркін А.О. наступним чином визначає ефективність мотиваційного менеджменту (рисунок 1.5) [39].

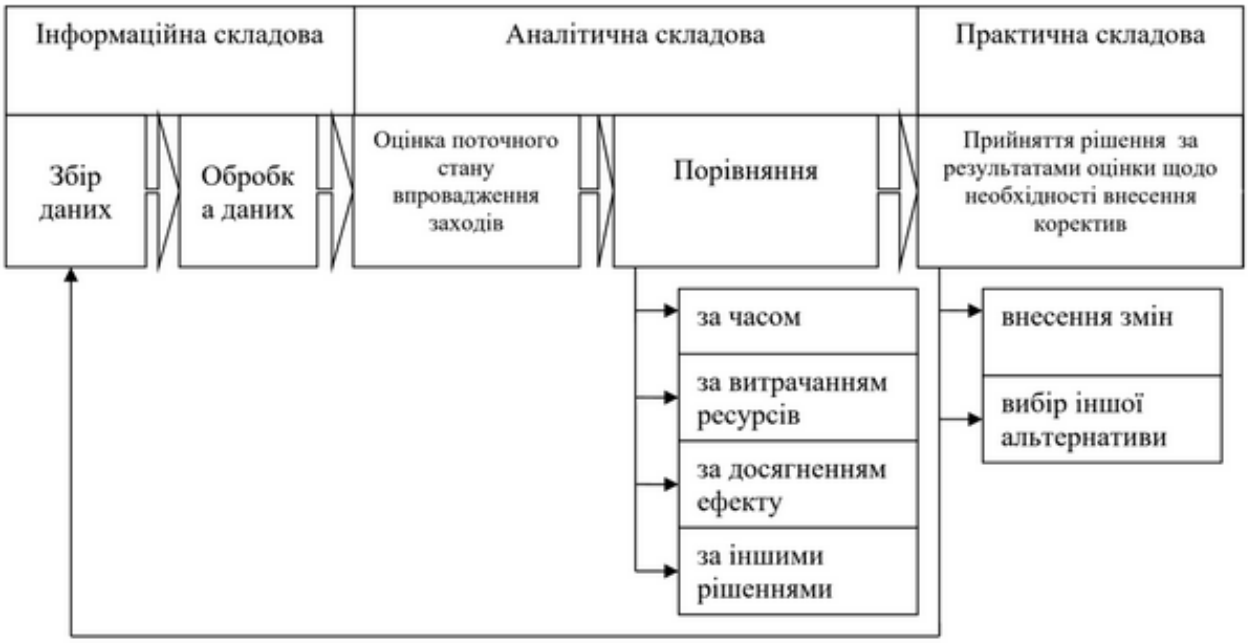


Рисунок 1.5 Структура ефективності мотиваційного менеджменту [39]

Таким чином в даному розділі ми визначили зміст та значення мотивації праці в сучасному менеджменті, а також теоретико-методологічні основи мотиваційного менеджменту. Перейдемо до ІІ розділу роботи, в якому проаналізуємо стан мотиваційного менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Висновки до І-го розділу.

Мотивація визначається як процес, що поєднує задоволення особистих потреб працівників із досягненням цілей організації. Її ефективне впровадження сприяє продуктивності, професійному розвитку, створенню позитивного клімату та зниженню плинності кадрів.

Розвиток теорій мотивації відображає еволюцію управлінських підходів — від базових матеріальних стимулів до комплексних моделей, що враховують соціальні, психологічні та поведінкові аспекти. Змістовні теорії, такі як Маслоу, Герцберг, Альдерфер, пояснюють потреби людей та їхній вплив на трудову діяльність. Водночас процесні теорії, як-от теорії Врума чи Адамса, акцентують увагу на механізмах мотивації, очікуваннях працівників і їхньому сприйнятті справедливості.

Мотиваційний менеджмент розглядається як складова корпоративного управління, що забезпечує стимулювання співробітників через поєднання матеріальних, соціальних, психологічних методів. Ефективне управління мотивацією передбачає впровадження системи моніторингу, яка дозволяє оцінювати задоволеність працівників, рівень мотивації та ефективність використання трудових ресурсів.

Основним завданням мотиваційного менеджменту є створення умов для творчої, ініціативної та результативної діяльності персоналу. Досягнення цієї мети можливе завдяки використанню різних підходів до управління персоналом: економічного, органічного та гуманістичного, які підбираються залежно від специфіки організації та потреб її працівників.

Таким чином, мотивація праці та мотиваційний менеджмент є центральними елементами системи управління, які безпосередньо впливають на успіх організації та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ ІІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДП «ВІННИЦЬКИЙ РАЙАГРОЛІС» ВОКСЛП «ВІНОБЛАГРОЛІС»

2.1. Організаційно-економічна та управлінська характеристика ДП «Вінницький райагроліс» ВОКСЛП «Віноблагроліс»

Базою дослідження виступає дочірнє підприємство «Вінницький райагроліс» Вінницького обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Віноблагроліс» (далі ДП «Вінницький райагроліс»).

Юридична адреса компанії - місто Вінниця, вулиця Садова, б. 8-Б.

Згідно зі статутними документами, ДП «Вінницький райагроліс» є самостійною юридичною особою. Воно має окремий баланс, власні поточні та валютні рахунки в банківських установах, а також печатку, штампи та бланки з повним найменуванням підприємства. За необхідності, підприємство може зареєструвати знак для товарів і послуг у відповідності до чинного законодавства.

ДП «Вінницький райагроліс» діє від власного імені, має право укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, виконувати обов’язки, а також виступати стороною у судових справах у загальних, господарських, адміністративних та третейських судах.

У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством, статутом і відповідними нормативними актами. Воно не несе відповідальності за зобов’язаннями свого засновника чи органу управління майном. Водночас, засновник підприємства та орган управління майном також не несуть відповідальності за борги або інші зобов’язання підприємства.

ДП «Вінницький райагроліс» відповідає за власними зобов’язаннями виключно в межах чинного законодавства України. Це забезпечує його незалежний юридичний статус та здатність самостійно здійснювати господарську діяльність.

Метою діяльності підприємства за дорученням засновника на підставі угоди є:

– Організація ведення та розвитку лісового господарства у відповідності до розроблених та затверджених у встановленому порядку чатер1аюв лісовпорядкування, включаючи питання охорони, захисту, раціонального використання та заготівлі лісових ресурсів і відтворення лісів на території земель лісового фонду закріпленого району, що знаходяться в постійному користуванні. Забезпечення підвищення продуктивності, посилення їх корисних властивостей, задоволення потреб територіальних громад Вінницької області у лісових ресурсах на основі їх наукового обґрунтованого раціонального використання.

– Охорона, відтворення та раціональне використання земель мисливського фонду на території мисливських угідь району, закріплених згідно чинного законодавства.

– Визначення перспектив і пріоритетних напрямків розвитку лісового господарства району на земельних ділянках лісового фонду, що знаходяться в користуванні засновника, здійснення науково-технічної, інноваційної, інвестиційної діяльності, вдосконалення господарювання в умовах ринкових відносин.

– Організація виконання вимог лісового законодавства на землях лісового фонду.

ДП «Вінницький райагроліс» здійснює свою діяльність на комерційній та промисловій основі з метою отримання - прибутку.

Згідно статутних документів, підприємство здійснює такі вили діяльності: Види діяльності: 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві; 01.29 Вирощування інших багаторічних культур; 01.70 Мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг; 02.20 Лісозаготівлі; 02.30 Збирання дикорослих недеревних продуктів; 02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві; 03.12 Прісноводне рибальство; 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво тощо.

ДП «Вінницький райагроліс» є юридичною особою з моменту його державної реєстрації, має відокремлене майно, самостійний баланс, поточні та валютні рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, інші реквізити відповідно до чинного законодавства.

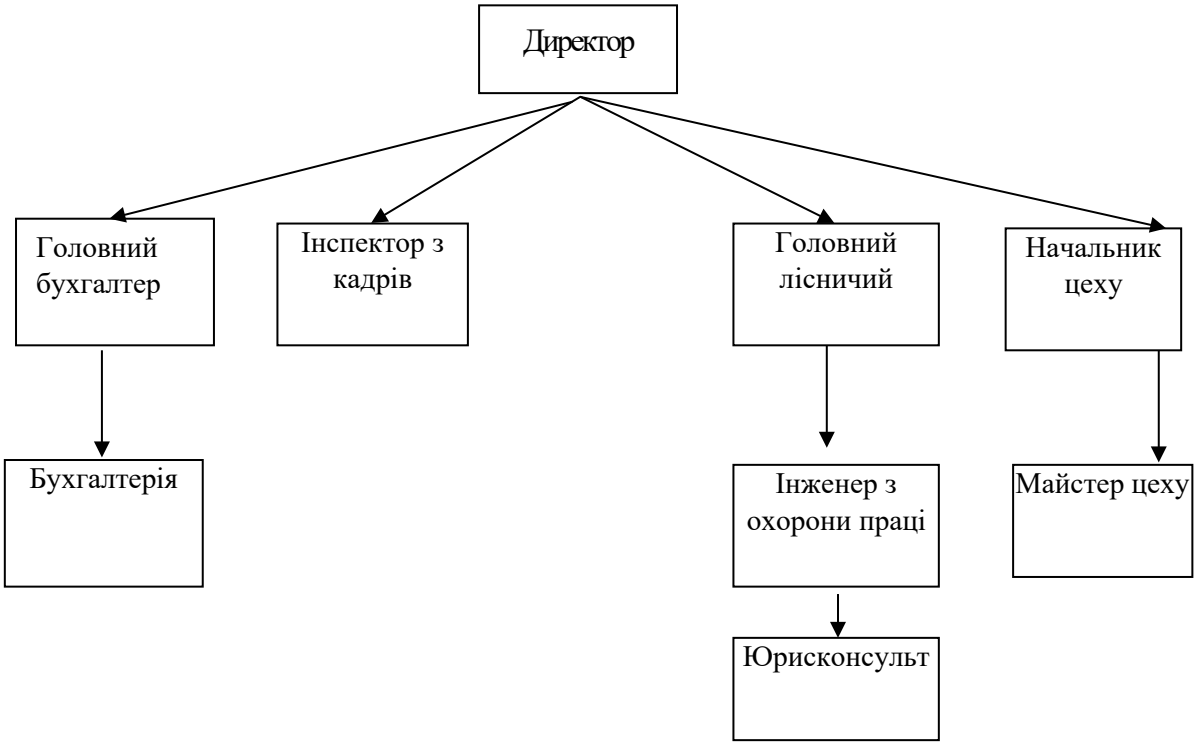


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ДП «Вінницький райагроліс»

Як ми бачимо, структура управління носить лінійний характер, дворівнева, що для даного підприємства, на даному етапі розвитку являється оптимальним. Організаційна структура ДП «Вінницький райагроліс» спроектована доцільно, практично повністю з урахуванням усіх особливостей господарської діяльності даного підприємства.

Управління здійснюється директором відповідно до статуту на основі поєднання прав засновника підприємства щодо господарського використання майна і принципів самоврядування трудового колективу.

Директор несе повну відповідальність за діяльність підприємства, а саме:

- розпоряджається коштами та майном відповідно до чинного законодавства;

- затверджує кошторис витрат;

- діє без довіреності від імені підприємства та представляє його інтереси у відносинах з суб'єктами господарської діяльності, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, іншими органами управління. установами і організаціями;

- приймає та звільняє працівників підприємства;

- притягує до дисциплінарної відповідальності та заохочує працівників підприємства;

- визначає структуру, чисельність та штатний розклад підприємства.

Директор укладає угоди на придбання майна за кошти на суму більшу як 25000 (двадцять п'ять тисяч) гривень виключно після отримання письмової згоди засновника.

Головний бухгалтер ДП «Вінницький райагроліс» відповідає за організацію бухгалтерського обліку та контроль фінансово-господарської діяльності підприємства, забезпечує своєчасне складання та подання фінансової, податкової та іншої звітності. Він контролює правильність розрахунків із працівниками, контрагентами та бюджетом, дотримання податкового законодавства, а також займається аналізом фінансового стану підприємства та наданням рекомендацій керівництву. До його обов’язків входить організація роботи бухгалтерської служби, забезпечення зберігання документації та взаємодія з контролюючими органами під час перевірок.

Головний лісничий відповідає за організацію та контроль ведення лісового господарства, забезпечення раціонального використання, охорони та відтворення лісових ресурсів. Він координує виконання робіт із лісовідновлення, лісозахисту, заготівлі деревини, веде облік лісових ресурсів і контролює дотримання природоохоронного законодавства. Головний лісничий здійснює керівництво лісовими ділянками, контролює діяльність

підлеглих працівників, забезпечує підготовку необхідної документації та взаємодіє з органами влади, підприємствами та громадськістю з питань управління лісовим фондом.

Начальник цеху лісогосподарського підприємства відповідає за організацію та контроль виробничих процесів у цеху, забезпечення виконання планів з обробки деревини, заготівлі продукції та інших завдань, пов'язаних із лісогосподарською діяльністю. Він координує роботу підлеглих працівників, забезпечує дотримання технологічних процесів, правил охорони праці та техніки безпеки. Також начальник цеху здійснює облік і контроль використання матеріалів, обладнання та трудових ресурсів, забезпечує своєчасне подання звітності, взаємодіє з іншими підрозділами підприємства та контролюючими органами.

Загалом на підприємстві ДП «Вінницький райагроліс» станом на кінець 2023 року працює 32 особи, які структурно поділені на три групи: адміністративний персонал, загальновиробничий персонал та робітники на яких припадає 37,25 штатних одиниць.

Використовуючи дані фінансової звітності за 2021-2023 роки, проаналізуємо фінансовий та економічний стан ДП «Вінницький райагроліс» (таблиця 2.1).

Отже, за результатами аналізу даних таблиці 2.1 ми можемо стверджувати, що у 2021–2023 роках ДП «Вінницький райагроліс» демонструє позитивні тенденції розвитку, однак окремі показники свідчать про необхідність покращення управління фінансовими ресурсами.

Так, основні засоби підприємства у 2022 році зросли на 775,6 тис. грн. (52,82%), а у 2023 році темпи зростання сповільнилися до 32,97% (484,1 тис. грн.), що може вказувати на зменшення інвестицій у модернізацію. Необоротні активи показали схожу динаміку: збільшення на 741,9 тис. грн. (48,88%) у 2022 році та на 458,8 тис. грн (30,23%) у 2023 році. Запаси, навпаки, демонструють стабільне зростання: у 2022 році на 165,7 тис. грн. (14,04%), а у 2023 році на 663,6 тис. грн. (56,23%), що може свідчити про підготовку до збільшення

виробничої діяльності як наслідок покращення економічного становища в державі.

Таблиця 2.1

Фінансово-економічний аналіз ДП «Вінницький райагроліс» за 2021-2023 роки

Показник	Значення			Відхилення абсолютне		Відхилення абсолютне	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 рік від 2021 року	2023 рік від 2021 року	2022 рік від 2021 року	2023 рік від 2021 року
Основні засоби (тис. грн.)	1468,5	2244,1	1952,6	775,6	484,1	52,82	32,97
Необоротні активи (тис. грн.)	1517,8	2259,7	1976,6	741,9	458,8	48,88	30,23
Запаси (тис. грн.)	1180,2	1345,9	1843,8	165,7	663,6	14,04	56,23
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (тис. грн.)	110	228,7	275	118,7	165,0	107,91	150,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (тис. грн.)	55,1	89,3	73	34,2	17,9	62,07	32,49
Інша поточна дебіторська заборгованість (тис. грн.)	152,7	630,4	655,7	477,7	503,0	312,84	329,4
Гроші та їх еквіваленти (тис. грн.)	600,9	2000	189,7	1399,1	-411,2	232,83	-68,43
Пайовий капітал (тис. грн.)	1068	1068	1068	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (тис. грн.)	1235,3	1522,5	1838,5	287,2	603,2	23,25	48,83
Власний капітал (тис. грн.)	2467,5	2754,7	3070,7	287,2	603,2	11,64	24,45
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (тис. грн.)	123,3	231,7	414,9	108,4	291,6	87,92	236,5

Продовження таблиці 2.1

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (тис. грн.)	360,7	839	281,4	478,3	-79,3	132,6	-21,99
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з оплати праці (тис. грн.)	155,5	382	162,9	226,5	7,4	145,66	4,76
Інші поточні зобов'язання (тис. грн.)	590,4	2022	571,1	1431,6	-19,3	242,48	-3,27
Поточні зобов'язання (тис. грн.)	1262,1	3573,9	1466,3	2311,8	204,2	183,17	16,18
Баланс (тис. грн.)	3729,6	6885,8	5050,5	3156,2	1320,9	84,63	35,42
Чистий дохід від реалізації (тис. грн.)	11474,4	16021,6	14552,2	4547,2	3077,8	39,63	26,82
Разом доходи (тис. грн.)	11541,5	16099,3	14581,2	4557,8	3039,7	39,49	26,34
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	8039,3	9417,9	8704,6	1378,6	665,3	17,15	8,28
Інші операційні витрати (тис. грн.)	3076,8	5574,3	5383	2497,5	2306,2	81,17	74,95
Разом витрати (тис. грн.)	11116,1	14996,6	14087,6	3880,5	2971,5	34,91	26,73
Чистий прибуток (тис. грн.)	353,3	904,2	404,8	550,9	51,5	155,93	14,58

Дебіторська заборгованість ДП «Вінницький райагроліс» за продукцію у 2022 році зросла на 118,7 тис. грн. (107,91%), а у 2023 році — ще на 165 тис. грн. (150%), що може свідчити про проблеми зі своєчасним отриманням платежів від контрагентів. Заборгованість за розрахунками з бюджетом також зросла на 34,2 тис. грн. (62,07%) у 2022 році, але зменшилася у 2023 році на 17,9 тис. грн. (32,49%), що свідчить про підприємство авансує певні платежі до бюджету. Інша поточна дебіторська заборгованість у 2022 році різко збільшилася на 477,7 тис. грн. (312,84%), а у 2023 році зросла ще на 503 тис. грн. (329,4%), що вказує на ризики невиплат.

Ліквідність підприємства ДП «Вінницький райагроліс» зазнала змін: у 2022 році кошти та їх еквіваленти зросли на 1399,1 тис. грн. (232,83%), але у 2023 році зменшилися на 411,2 тис. грн .(-68,43%), що свідчить про зниження грошових резервів.

Загалом якщо подивитись структуру активів ДП «Вінницький

райагроліс» то у 2023 році остаточно сформувалась перевага оборотних активів – 60% від загального обсягу, що може свідчити про намагання підприємства тримати ресурси в найбільш ліквідному стані як відповідь на виклики воєнного стану.

Пайовий капітал ДП «Вінницький райагроліс» залишався стабільним протягом аналізованого періоду. Нерозподілений прибуток зріс на 287,2 тис. грн. (23,25%) у 2022 році та на 603,2 тис. грн. (48,83%) у 2023 році, що свідчить про ефективне управління прибутковістю. Власний капітал також зріс: на 11,64% (287,2 тис. грн.) у 2022 році та на 24,45% (603,2 тис. грн.) у 2023 році. Тобто менеджменту та власники підприємства намагаються накопичити ресурси для швидкого відновлення або розвитку після завершення війни в Україні.

Кредиторська заборгованість ДП «Вінницький райагроліс» за товари зросла на 108,4 тис. грн. (87,92%) у 2022 році та на 291,6 тис. грн. (236,5%) у 2023 році, що вказує на збільшення боргових зобов'язань перед постачальниками. Заборгованість перед бюджетом у 2022 році збільшилася на 478,3 тис. грн. (132,6%), але у 2023 році зменшилася на 79,3 тис. грн. (-21,99%). Поточні зобов'язання у 2022 році зросли на 2311,8 тис. грн. (183,17%), але у 2023 році темпи зростання значно знизилися до 16,18% (204,2 тис. грн.).

Загальне зростання кредиторської заборгованості на ДП «Вінницький райагроліс» за нормальних умов господарювання може й викликало б занепокоєння, але в сучасних реаліях дії підприємства зумовлені стратегією накопичення ресурсів, в тому числі за рахунок розрахунків із персоналом, бюжетом та іншими кредиторами.

Баланс підприємства зріс на 3156,2 тис. грн. (84,63%) у 2022 році та на 1320,9 тис. грн. (35,42%) у 2023 році, що свідчить про розширення активів. Чистий дохід від реалізації збільшився на 4547,2 тис. грн. (39,63%) у 2022 році, але у 2023 році темпи зростання знизилися до 3077,8 тис. грн. (26,82%). Сукупні доходи у 2022 році зросли на 4557,8 тис. грн. (39,49%), а у 2023 році — на 3039,7 тис. грн. (26,34%). Собівартість реалізованої продукції ДП

«Вінницький райагроліс» збільшилася на 1378,6 тис. грн. (17,15%) у 2022 році та на 665,3 тис. грн .(8,28%) у 2023 році, що свідчить про ефективний контроль витрат. Інші операційні витрати значно зросли на 2497,5 тис. грн. (81,17%) у 2022 році, а у 2023 році темпи зростання знизилися до 2306,2 тис. грн. (74,95%).

У 2022 році сукупні витрати ДП «Вінницький райагроліс» збільшилися на 3880,5 тис. грн (34,91%), а у 2023 році — на 2971,5 тис. грн. (26,73%). Чистий прибуток у 2022 році зріс на 550,9 тис. грн (155,93%), однак у 2023 році темпи зростання сповільнилися до 14,58% (51,5 тис. грн.). Загалом підприємство демонструє стабільний розвиток із позитивною динамікою доходів та прибутку, але слід звернути увагу на зростання дебіторської заборгованості, кредиторських зобов'язань і зниження ліквідності.

Проаналізуємо ключові показники ліквідності та рентабельності для підтвердження тези про ліквідність підприємства та ефективність діяльності (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Ліквідність та рентабельність ДП «Вінницький райагроліс» за 2021-2023 роки

Показник	Значення			Відхилення 2023 від 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне	Відносне
Рентабельність, %	11,4	16,1	16,0	4,6	40,35
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,75	1,33	2,09	0,34	19,43
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,81	0,92	0,84	0,03	3,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	0,56	0,13	-0,34	-72,34

Аналіз ліквідності та рентабельності ДП «Вінницький райагроліс» за 2021–2023 роки свідчить про змішані тенденції у фінансовому стані підприємства.

Рентабельність підприємства демонструє позитивну динаміку: у 2021 році вона становила 11,4%, а в 2023 році збільшилася до 16,0%, що на 4,6 процентного пункту більше (зростання на 40,35%). Це свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства, адже збільшення рентабельності свідчить про підвищення прибутковості щодо витрат. Нормативний рівень рентабельності може змінюватися залежно від галузі, але показник у 16% вважається добрим і свідчить про достатній рівень прибутковості.

Коефіцієнт поточної ліквідності ДП «Вінницький райагроліс», який характеризує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання (до одного року) за рахунок оборотних активів, зріс із 1,75 у 2021 році до 2,09 у 2023 році. Це зростання на 0,34 одиниці (19,43%) свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Нормативним значенням для цього коефіцієнта є ≥1 (за цього значення підприємство має ліквідний баланс), і показник 2023 року, як і в попередні роки, відповідає цьому стандарту, що свідчить про фінансову стійкість у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ДП «Вінницький райагроліс», який показує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (за винятком запасів), зріс із 0,81 у 2021 році до 0,84 у 2023 році. Хоча абсолютне зростання становить лише 0,03 одиниці (3,7%), показник не досягає нормативного рівня (≥1), що свідчить про недостатню кількість високоліквідних активів для швидкого погашення зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ДП «Вінницький райагроліс», який відображає здатність підприємства негайно погасити короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів, знизився з 0,47 у 2021 році до 0,13 у 2023 році. Це зменшення на 0,34 одиниці (-72,34%) вказує на суттєве зниження рівня грошових резервів. Нормативним значенням для цього

коефіцієнта вважається ≥0,2. Показник 2023 року є нижчим за норматив, що сигналізує про ризики втрати платоспроможності у разі термінової необхідності виконання зобов'язань.

Таким чином, рентабельність ДП «Вінницький райагроліс» демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективність його операційної діяльності. Показники ліквідності мають різноспрямовані тенденції: коефіцієнт поточної ліквідності покращився та відповідає нормативу, тоді як коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності залишаються нижчими за нормативні значення. Зниження абсолютної ліквідності особливо критичне, адже вказує на низький рівень грошових коштів для покриття зобов'язань. Підприємству рекомендується покращити управління ліквідними активами для забезпечення фінансової стійкості у короткостроковій перспективі.

2.2. Аналіз стану мотиваційного менеджменту на ДП «Вінницький райагроліс»

Аналізуючи мотиваційний менеджмент на підприємстві, в пергу чергу звернемо увагу на структуру персоналу підприємства за групами працівників у посадових одиницях (таблиці 2.3).

Аналіз даних таблиці показує зміни в кількості працівників та їх структурі за три роки. Розглянемо детальніше кожну категорію:

Адміністративний персонал ДП «Вінницький райагроліс» (до нього належать такі посади, як: директор, головний бухгалтер, головний лісничий, юрисконсульт, бухгалтер, інспектор з кадрів тощо). Кількість адміністративних працівників зменшилася з 9 штатних одиниць у 2021 році до 8,5 штатних одиниць у 2023 році, що становить абсолютне скорочення на 0,5 одиниці. Частка адміністративного персоналу у загальній чисельності персоналу зросла з 21,5% до 23,0%, що є збільшенням на 1,5 відсоткового пункту. Це свідчить про відносно стабільну чисельність цієї категорії, однак її частка зросла через скорочення інших категорій персоналу.

Таблиця 2.3

Аналіз структури персоналу ДП «Вінницький райагроліс» за групами працівників у посадових одиницях за 2021-2023 роки

Категорія персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 2023 від 2021	
	Кількість, осіб	Вага, %	Кількість, осіб	Вага, %	Кількість, осіб	Вага, %	Кількість, осіб	Вага, %
Адміністративний персонал	9	21,5	9	23	8,5	23	-0,5	1,5
Загальновиробничий персонал	14,25	34,5	14,25	36,5	14,25	38,5	0	4,0
Робітники	18	44	16	40,5	14,5	38,5	-3,5	-5,5
Всього	41,25	100	39,25	100	37,25	100	-4,0	0

Загальновиробничий персонал ДП «Вінницький райагроліс» (до нього належать такі посади, як: начальник цеху, майстре цеху, майстер лісу, єгер, лісник). Кількість працівників у цій категорії залишилася незмінною — 14,25 штатних одиниць протягом трьох років. Проте частка загальновиробничого персоналу зросла з 34,5% у 2021 році до 38,5% у 2023 році, що свідчить про збільшення її вагомості в структурі персоналу на 4 відсоткові пункти. Це може вказувати на переорієнтацію діяльності підприємства або на стабільну роботу цієї категорії працівників, попри загальне скорочення штату.

Робітники ДП «Вінницький райагроліс» (до нього належать такі посади, як: водій, рамник, водій, лісоруб тощо). Кількість робітників скоротилася значно: з 18 штатних одиниць у 2021 році до 14,5 штатних одиниць у 2023 році, що становить зменшення на 3,5 одиниці (-19,44%). Частка робітників у загальній чисельності також зменшилася з 44% до 38,5%, що є скороченням на 5,5 відсоткових пунктів. Це вказує на зниження пріоритету цієї категорії персоналу та частково на автоматизацію виробничих процесів, що зменшує потребу в робітниках.

Загальна кількість штатних одиниць на ДП «Вінницький райагроліс» зменшилася з 41,25 одиниць у 2021 році до 37,25 одиниць у 2023 році, що є скороченням на 4 одиниці. (-9,7%). Частка кожної категорії змінювалася відповідно до абсолютного скорочення чисельності.

Тобто ми бачимо, що на підприємстві наявна певна плинність працівників, що є свідченням проблем з мотивацією. Адже коли скорочуються штатні одиниці неминуче скорочення й самих працівників, а це жодним чином не вливає на вмотивованість праці.

Проаналізуємо надалі персонал підприємства з точки зору якісних характеристик (таблиця 2.4).

Аналіз даних показує, що середньооблікова кількість штатних працівників ДП «Вінницький райагроліс» у 2023 році залишилася стабільною порівняно з 2022 роком і зросла на 1 особу (3,23%) порівняно з 2021 роком, досягнувши 32 осіб. Водночас кількість штатних одиниць скоротилася з 41,25 у 2021 році до 37,25 у 2023 році, що становить зменшення на 4 одиниці (-9,7%). Співвідношення кількості посад до фактичної кількості працівників також знизилося за три роки з 1,33 до 1,16 (-12,78%), що вказує на оптимізацію займаних посад відносно чисельності працівників та має відповідний чином відобразитись у продуктивності праці.

Фонд заробітної плати ДП «Вінницький райагроліс» зріс з 3868 тис. грн у 2021 році до 4081,8 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 213,8 тис. грн. (5,53%). Продуктивність праці суттєво підвищилася, збільшившись на 84,61 тис. грн (22,86%) і досягнувши 454,76 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу. Зважаючи на розрахунки у попередньому абзаці маємо зауважити, що оптимізація штатної структури позитивно вплинула на продуктивність праці.

Середній рівень заробітної плати на ДП «Вінницький райагроліс» зріс на 233 грн. (2,24%) і склав 10 630 грн. у 2023 році. Витрати на оплату праці одного працівника на рік збільшилися з 124,75 тис. грн. у 2021 році до 127,6 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 2,85 тис. грн. (2,28%).

Таблиця 2.4

Аналіз якісних характеристик персоналу ДП «Вінницький райагроліс» за 2021-2023 роки

№	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2021 року	
					Абсолютне	Відносне
1	Середньооблікова кількість штатних працівників (осіб)	31	32	32	1,0	3,23
2	Кількість штатних одиниць	41,25	39,25	37,25	-4	-9,7
3	Співвідношення кількості посад до фактичної кількості працівників	1,33	1,22	1,16	-0,17	-12,78
4	Фонд заробітної плати (тис. грн.)	3868	4045	4081,8	213,8	5,53
5	Продуктивність праці (тис. грн.)	370,15	500,68	454,76	84,61	22,86
6	Середній рівень заробітної плати (грн.)	10397	10535	10630	233	2,24
7	Витрати на оплату праці одного працівника на рік (тис. грн.)	124,75	126,41	127,6	2,85	2,28
7	Коефіцієнт корисності працівника (співвідношення продуктивності праці до витрат на оплату праці одного працівника, тис. грн.)	2,97	3,96	3,57	0,6	20,2

Відзначимо, що хоча рівень оплати праці й виріс, але зважаючи що деякі працівники ДП «Вінницький райагроліс» працюють більш ніж на одну ставку та співставляючи із середньою заробітною по галузі у 2023 році, яка склала 15004 грн. (за статистичними даними по галузі «Сільське, лісове, рибне господарство» на початок 2024 року) – маємо стверджувати, що заробітна плата не є достатній мотиватором у роботі працівників підприємства [33].

Коефіцієнт корисності працівника ДП «Вінницький райагроліс» також покращився, зрісши на 0,6 (20,2%) і досягнувши 3,57 у 2023 році. Це свідчить

про те, що зростання продуктивності праці випереджає збільшення витрат на оплату праці, що є позитивним показником для підприємства.

Графічно показники таблиці 2.4 наведені на рисунках 2.2 та 2.3.

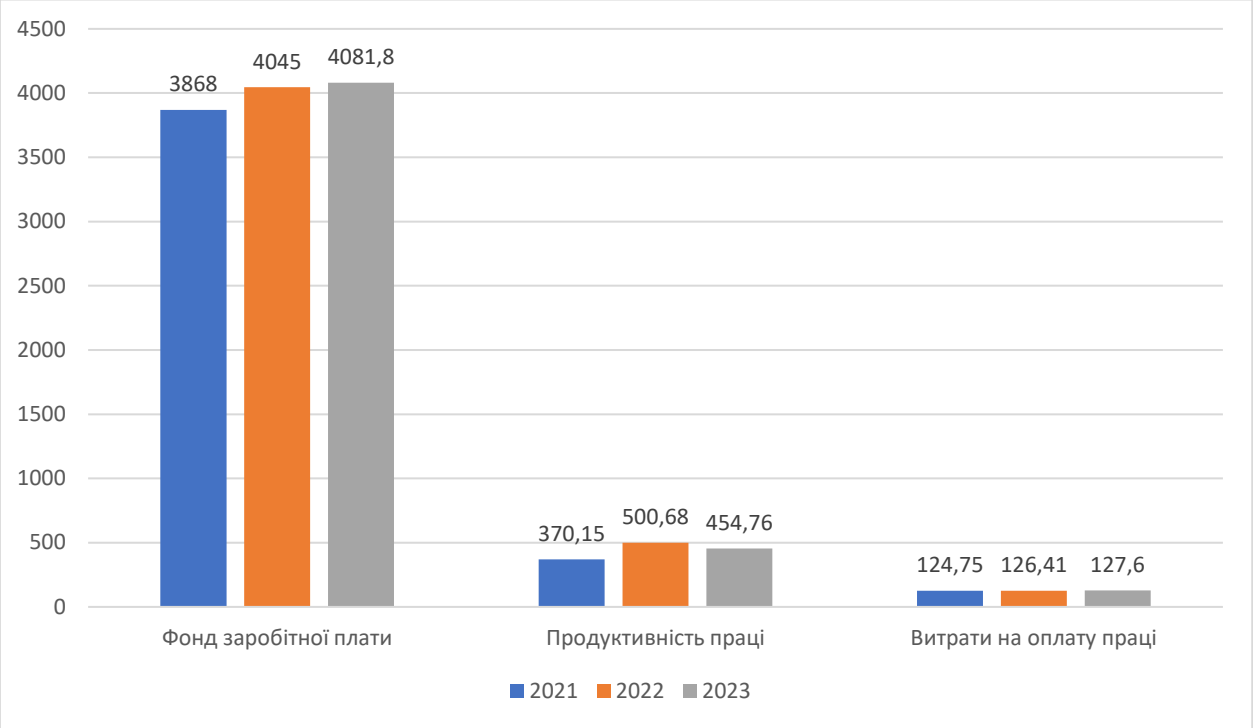


Рисунок 2.2 Показники фонду заробітної плати та продуктивності праці на ДП «Вінницький райагроліс» за 2021-2023 роки

Загалом, підприємство демонструє підвищення продуктивності праці та ефективності використання персоналу, водночас здійснюючи оптимізацію структури займаних посад. Ці зміни супроводжуються помірним зростанням фонду заробітної плати та витрат на оплату праці, що позитивно позначається на загальній ефективності діяльності.

Тобто, на ДП «Вінницький райагроліс» організована ефективна робота працівників, проте із недостатнім рівнем оплати праці. Розглянемо інші складники управління мотивацією на підприємстві.

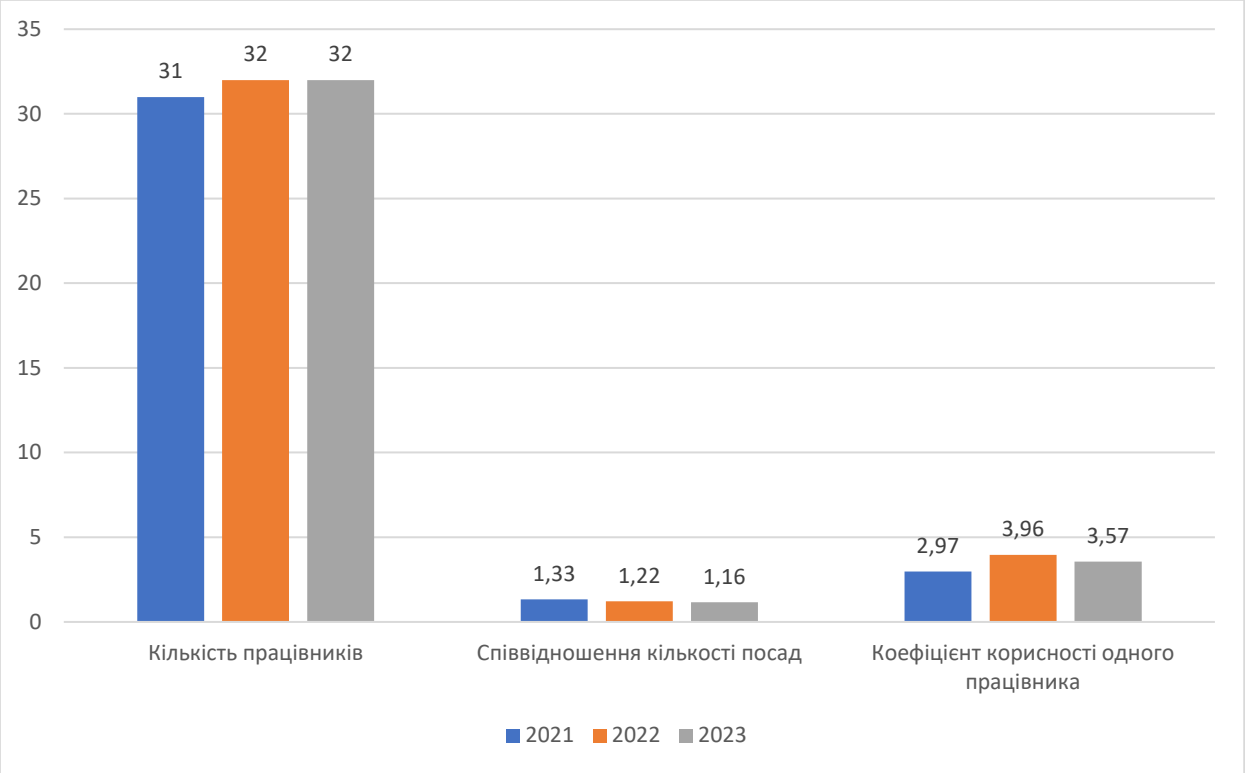


Рисунок 2.3 Співвідношення кількості та корисності працівників ДП «Вінницький райагроліс» за 2021-2023 роки

Згідно отриманої на ДП «Вінницький райагроліс» інформації, підприємство сприяє самореалізації, самовдосконаленню та самовираженню працівників через підвищення кваліфікації та участь у відрядженнях. За особливі трудові досягнення працівників представляють до заохочення та нагородження. Такі заходи мають стимулювати не лише самих нагороджених, а й весь колектив, створюючи позитивний приклад. Важливо, щоб заохочення сприймалося працівниками як справедливе, оскільки це значно впливає на мотивацію.

Традиційно нагородження найкращих працівників здійснюється наприкінці року під час корпоративних заходів або у відповідності до знаменних дат для працівників чи підприємства загалом. Працівники, які досягли високих результатів, отримують грамоти від керівництва компанії та

обласної ради. Такі заходи підвищують корпоративний дух і визнають заслуги найефективніших співробітників ДП «Вінницький райагроліс».

Проте на підприємстві відсутня систематична оцінка особистого внеску кожного працівника. Премії є несистематичними та визначаються виключно на основі виконання загального плану, без врахування індивідуальних досягнень. Це призводить до незадоволення серед працівників, які вважають систему винагороди несправедливою. Вони не розуміють, як їхній особистий внесок впливає на загальні результати та розмір премії, що суттєво знижує мотивацію до активної участі у досягненні цілей компанії.

Крім того, більшість премій надається не за рахунок підприємства, а переважно за рахунок Вінницького обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Віноблагроліс» та обласної ради та адміністрації.

Крім того, при визначенні розміру окладу та преміальних не враховується додатковий час, відпрацьований персоналомДП «Вінницький райагроліс», а особливо сумісництво або суміщення посад. Це ще більше послаблює зацікавленість працівників у продуктивній роботі, адже їхні зусилля та час не завжди знаходять належної оцінки. Як наслідок, знижується ефективність стимулювання та загальна продуктивність персоналу.

Для покращення мотивації та підвищення ефективності роботи персоналу ДП «Вінницький райагроліс» доцільно впровадити систему оцінки особистого внеску кожного працівника, що дозволить встановити справедливий зв’язок між їхніми зусиллями, досягненнями та рівнем винагороди. Це може включати облік індивідуальних результатів, додаткового робочого часу та внеску в досягнення загальних цілей компанії.

Розглянемо основні мотиви діяльності працівників ДП «Вінницький райагроліс» (рисунок 2.4).

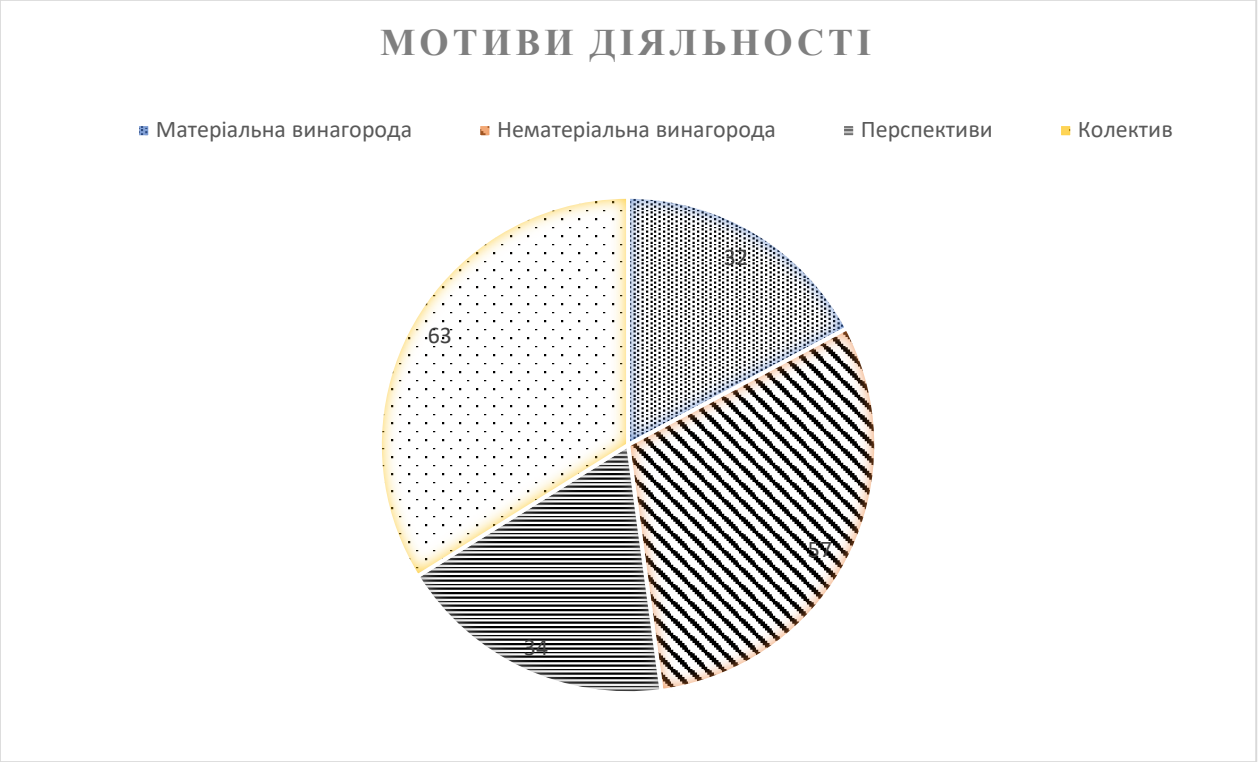


Рисунок 2.4 «Популятність» мотивів діяльності працівників ДП «Вінницький райагроліс»

Наведена інформація надана працівниками ДП «Вінницький райагроліс» під час спілкування. Можна було обрати дві відповіді із запропонованих варіантів того, що мотивує працівників до роботи на підприємстві: матеріальна винагорода (заробітна плата, премії, доплати, відшкодування витрат тощо), нематеріальна винагорода (похвала, кар'єрне зростання, робоче місце, додаткові послуги тощо), перспективи (кар'єра, навчання, стажування тощо), колектив.

Ми бачимо, що більшість віддає перевагу гарному колективу та наявним перспективам (63 та 57 відсотків відповідно). Матеріальна стимули отримали найменший відсоток відповідей (32%).

Отже, ми бачимо, що підприємство стикається з проблемами мотивації персоналу. Матеріальна винагорода, хоча й зросла, залишається нижчою за середні показники по галузі, що не забезпечує достатньої залученості працівників. Особливо це стосується відсутності систематичної оцінки

особистого внеску, через що премії виплачуються без урахування індивідуальних досягнень. Така ситуація викликає незадоволення серед працівників ДП «Вінницький райагроліс», які не бачать прямого зв'язку між своїми зусиллями та винагородою.

Для підвищення рівня залученості працівників ДП «Вінницький райагроліс» доцільно впровадити прозору систему оцінки особистих досягнень, враховувати додатковий робочий час та забезпечити конкурентний рівень заробітної плати. Особлива увага має бути приділена розробці нематеріальних стимулів, таких як можливості кар'єрного зростання, навчання, а також підтримання позитивного робочого клімату. Це дозволить підвищити ефективність роботи підприємства.

Висновки до ІІ-го розділу

Аналіз діяльності ДП «Вінницький райагроліс» дозволяє зробити такі висновки. Підприємство демонструє стабільний розвиток з позитивною динамікою доходів і прибутку, хоча стикається з проблемами в управлінні фінансовими ресурсами та мотивацією персоналу. Збільшення основних засобів і запасів свідчить про підготовку до активізації виробничої діяльності, але зниження ліквідності вказує на ризики в короткостроковій перспективі.

Рентабельність підприємства покращується, що свідчить про зростання ефективності його операційної діяльності. Водночас ліквідність демонструє змішані тенденції: поточна ліквідність знаходиться на прийнятному рівні, але абсолютна ліквідність значно знизилася, що потребує уваги до управління грошовими коштами.

Щодо управління персоналом, оптимізація структури займаних посад сприяла підвищенню продуктивності праці, хоча зниження кількості штатних одиниць вказує на проблеми з утриманням працівників. Середній рівень заробітної плати залишився нижчим за середній по галузі, що негативно впливає на мотивацію персоналу. Відсутність систематичної оцінки

індивідуальних досягнень і прозорості у винагородах викликає незадоволення серед працівників, знижуючи їхню залученість.

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно впровадити систему оцінки особистого внеску працівників, враховувати додатковий робочий час і забезпечити конкурентний рівень заробітної плати. Важливо також розвивати нематеріальні стимули, такі як можливості кар'єрного зростання, навчання та підтримання позитивного клімату в колективі. Такі заходи сприятимуть підвищенню мотивації, залученості персоналу та загальної ефективності діяльності ДП «Вінницький райагроліс».

РОЗДІЛ ІІІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДП «ВІННИЦЬКИЙ РАЙАГРОЛІС»

3.1. Вдосконалення системи мотивації праці на ДП «Вінницький райагроліс»

Виходячи з проведеного у попередньому розділі роботи аналізу стану мотиваційного менеджменту на підприємстві, можна зробити висновок, що комплекс мотивуючих факторів, здатний забезпечити підвищення ефективності праці персоналу робітників, потребує подальшої розробки та вдосконалення. Але перед тим, як приступити до розробки додаткових засобів мотивації, треба активізувати та вдосконалити відповідно до нових умов господарювання мотивуючі фактори, які вже мають місце на підприємстві. До таких факторів можна віднести ті, що пов'язані із системою оплати праці та преміювання, професійним ростом та розвитком кар'єри, стимулюванням творчої активності, відносинами між керівниками та підлеглими.

Зважаючи на те, що ДП «Вінницький райагроліс» за своєю суттю є дочірнім підприємством, то самостійно збільшити обсяг оплати праці – не має права. Тому, перш за все необхідно визначитися із стратегічними напрямками покращення мотивації й вже на основі розробленої стратегії – варто звернутися до засновника із пропозицією перегляду системи оплати праці.

Ми пропонуємо менеджменту ДП «Вінницький райагроліс» провадити системний підхід до розробки ефективної стратегії мотивації персоналу, яка базується на послідовному виконанні семи ключових етапів. Такий підхід враховує як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на мотивацію працівників і результати діяльності підприємства (рисунок 3.1).

Отже, за відповідними етапами, ДП «Вінницький райагроліс» повинно:

1. Здійснити аналіз макроекономічного середовища. Цей етап передбачає глибоке вивчення зовнішніх факторів, які впливають на людський капітал підприємства. До таких чинників належать економічні (рівень

інфляції, податкова політика), географічні (локація підприємства), нормативно-законодавчі (зміни в трудовому законодавстві), політичні (стабільність влади), трудові (рівень зайнятості, попит на робочу силу) та господарські (тенденції в галузі). Ідентифікація цих факторів дозволяє зрозуміти їх вплив на процес прийняття управлінських рішень і допомагає адаптувати стратегію мотивації до змін зовнішнього середовища.

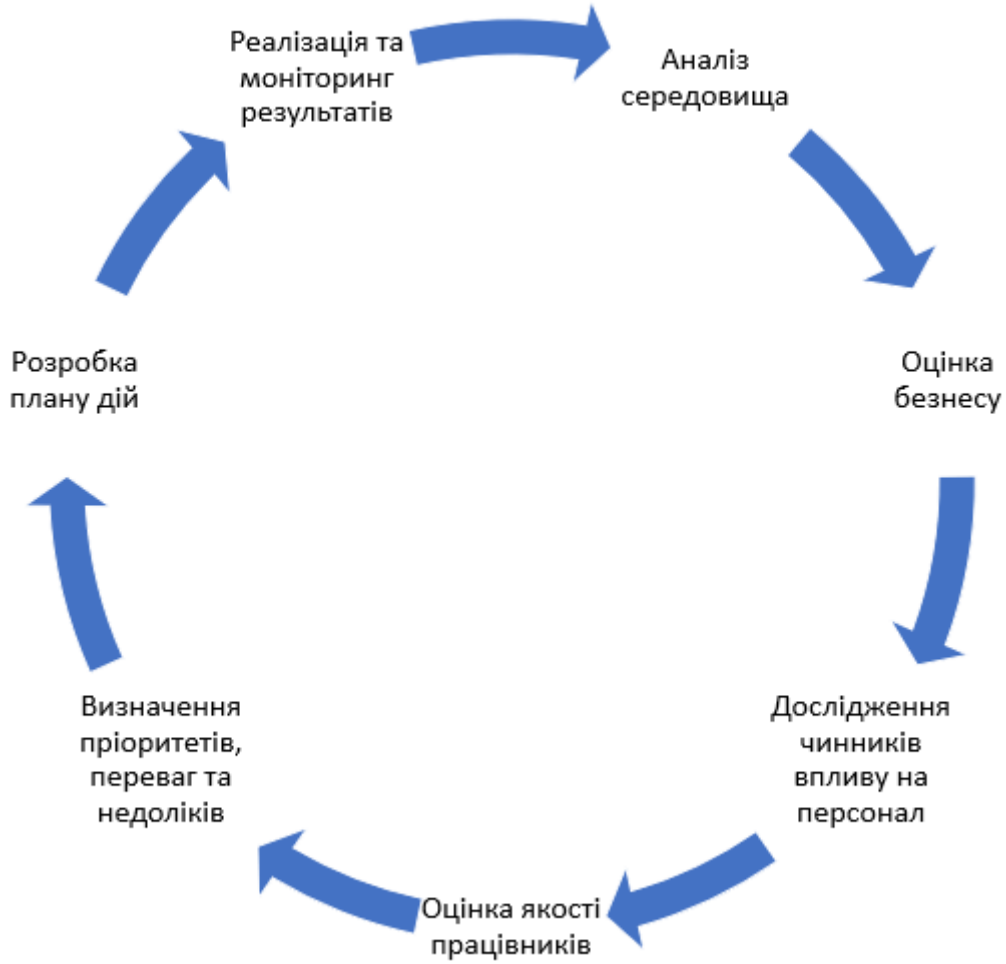


Рисунок 3.1 Пропоновані етапи побудови стратегії мотивації персоналу на ДП «Вінницький райагроліс»

2. Оцінка бізнес-моделі. На цьому етапі аналізується внутрішня структура діяльності ДП «Вінницький райагроліс». Основна увага приділяється корпоративним цілям, конкурентному середовищу, в якому

функціонує підприємство, та ключовим факторам успішності. Це дозволяє визначити, як стратегія мотивації персоналу може бути інтегрована в загальну бізнес-модель і як вона сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

3. Визначення та аналіз ключових чинників впливу на персонал ДП «Вінницький райагроліс». Цей етап зосереджується на аналізі внутрішніх факторів, що формують поведінку працівників. Зокрема, оцінюється вплив системи оплати праці, організація управлінських процесів, рівень комунікації між працівниками та керівництвом. Також досліджуються такі аспекти, як корпоративна культура, можливості кар'єрного зростання та умови праці. Розуміння цих чинників дозволяє визначити, які аспекти найбільше впливають на залученість персоналу.

4. Кількісний та якісний аналіз й оцінка людського капіталу. На цьому етапі здійснюється аналіз характеристик персоналу ДП «Вінницький райагроліс», включаючи професійний рівень, стаж, мотивацію та потенціал. Це дає змогу визначити сфери стимулювання співробітників і врахувати вплив ринкових умов на ефективність управління персоналом. Зокрема, враховується вплив задоволеності співробітників політикою оплати праці та умовами праці конкурентів. Зокрема, розглядається вплив зарплатної політики конкурентів та рівня задоволеності працівників умовами праці.

5. Визначте пріоритети, сильні та слабкі сторони. На цьому етапі дається всебічний огляд управління людськими ресурсами. Аналізується, які методи мотивації приносять найбільший ефект, а які — потребують доопрацювання. Проводиться SWOT-аналіз персоналу ДП «Вінницький райагроліс», що включає сильні та слабкі сторони, можливості розвитку і загрози для ефективного управління. Метою цього етапу є розробка стратегії, яка відповідає стратегічним цілям компанії.

6. Розробка визначеного плану заходів. На основі проведеного аналізу формується план дій для впровадження мотиваційної стратегії. Оцінюється економічна ефективність інвестування у мотивацію персоналу, визначаються ризики, пов'язані з реформуванням оплати праці, та прогнозується вплив

заходів на фінансові показники підприємства. Розроблений план передбачає створення стійкої системи мотивації, яка сприятиме досягненню як поточних, так і довгострокових цілей.

7. Реалізація та моніторинг результатів. На завершальному етапі здійснюється впровадження мотиваційних заходів, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Забезпечується прозорість у розповсюдженні інформації про зміни, а також здійснюється моніторинг ефективності заходів. Системна аналітика результатів дозволяє вчасно коригувати стратегію ДП «Вінницький райагроліс», адаптуючи її до потреб персоналу та ринкових умов.

Запропонована система побудови стратегії мотивації персоналу ДП «Вінницький райагроліс» є комплексною та інтегрує аналіз макро- та мікрофакторів, оцінку внутрішніх процесів, а також чітку реалізацію заходів із врахуванням зворотного зв’язку. Це дозволяє не лише підвищити залученість персоналу, але й забезпечити конкурентні переваги компанії у довгостроковій перспективі.

Наступним кроком, який доцільно запровадити менеджменту не тільки ДП «Вінницький райагроліс», але й Вінницького обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Віноблагроліс» - скористатись послугами аутсорсингу.

Як ми зазначали у ІІ розділі роботи, основним предметом діяльності нашого підприємства є лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві; Вирощування інших багаторічних культур; мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг; лісозаготівлі; збирання дикорослих недеревних продуктів тощо.

При цьому за штатним розписом на підприємстві із 37 штатних одиниць майже 4 належать до бухгалтерсько-економічних. Ми вважаємо, що це надто «роздутий» штат, оскільки не дуже зрозуміло чим саме викликана необхідність існування на підприємстві трьох бухгалтерів при реальній чисельності у 32 працівника.

Крім того, аналіз системи мотивації персоналу ДП «Вінницький райагроліс» вказує на те, що організація стикається з впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники включають зміни у законодавстві, посилення конкуренції, економічні коливання, які прямо впливають на стратегічне планування компанії. Внутрішні чинники, такі як зниження рентабельності, конфлікти з клієнтами чи працівниками, а також необхідність адаптації до нових проєктів, формують виклики для управління персоналом.

Впровадження інноваційних рішень у систему мотивації персоналу має певні особливості. По-перше, будь-які зміни в системі стимулювання спрямовані на вирішення конкретних проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності компанії, відповідно до її стратегічних цілей. По-друге, результати таких змін часто важко передбачити з точністю, що створює ризики для керівництва. По-третє, зміни в управлінні персоналом можуть викликати опір серед співробітників, особливо якщо нововведення сприймаються як загроза їхній стабільності або звичному робочому процесу.

Слід також враховувати, що зміни в системі мотивації, як правило, спричиняють трансформації у інших підсистемах організації. Оскільки система мотивації безпосередньо стосується співробітників, які є основною складовою будь-якої організації, такі зміни можуть значно вплинути на загальну ефективність компанії.

З огляду на вищезазначене, ефективна реалізація змін у сфері мотивації персоналу вимагає чіткої комунікації між керівництвом і працівниками. Наприклад, аутсорсинг певних функцій, таких як розрахунок заробітної плати та управління пільгами, є поширеною практикою.

Тож зважаючи на вищенаведене та з огляду на необхідність скорочення кількості посад/працівників на ДП «Вінницький райагроліс» ми пропонуємо залишити на підприємстві лише 1 бухгалтера. Цей працівник має виконувати бухгалтерське обслуговування виключно унікальної господарської діяльності підприємства. Натомість типові функції необхідно віддати на «аутсорсинг» - в

нашому випаду передати засновки, із перспективою поширення даної практики й на інші дочірні підприємства.

Таким чином, ми можемо зекономити 21260 гривен заробітної плати у місячному розмірі. Така економія може принести середнє збільшення заробітної плати для решти працівників ДП «Вінницький райагроліс» на рівні 708 гривен на місяць.

З одного боку це незначне зростання, з іншого – за аналізований період (таблиця 2.4) заробітна плата зросла на 233 гривні. Тож таке зростання буде майже втричі більше ніж за попередні роки діяльності.

Не варто забувати, що таке скорочення також може потребувати перерозподілу обов'язків між працівниками, які залишаються – в першу чергу бухгалтера та економіста, та певного підвищення кваліфікації. Проте, якщо передбачити що збільшувати заробітну платну необхідно вибірково то збільшення кола обов'язків буде вмотивовано.

Відмітимо, що таке упровадження новацій у систему мотивації ДП «Вінницький райагроліс» має бути спрямоване на досягнення двох основних цілей: підвищення задоволеності працівників та покращення взаємодії з клієнтами. Це включає врахування індивідуальних потреб співробітників, впровадження персоналізованих мотиваційних схем та розвиток корпоративної культури, що сприяє ефективній реалізації стратегічних цілей компанії.

Перейдемо надалі до механізмів нематеріальної мотивації, які можуть покращити мотивацію працівників «Вінницький райагроліс».

Отже, фахівці відзначають, що значної вагу наразі для працівників набула система пільг. При чому пільг не державного рівня, а тих що їх може надати та забезпечити роботодавець.

Однією з таких пільг є банки відпусток.

Так, деякі організації використовують систему банків відпусток, яка об'єднує різні типи оплачуваних днів відпусток, лікарняних днів та інших видів оплачуваного часу. Ця система дозволяє працівникам більш гнучко

розпоряджатися своїми днями, виходячи з індивідуальних потреб і життєвих обставин.

Якщо працівнику потрібно додатково взяти кілька днів для вирішення особистих справ, він може скористатися доступним запасом днів із банку відпусток. При цьому є можливість «викупити» потрібну кількість днів за рахунок майбутніх відпускних, або ж компенсувати їх іншими пільгами, які надає роботодавець. Наприклад, працівник може домовитися про скорочення тривалості відпустки в майбутньому або отримати доступ до інших форм компенсації, таких як додаткові бонуси чи вигоди.

Ця система має кілька переваг. По-перше, вона забезпечує гнучкість, яка дозволяє працівникам краще поєднувати роботу з особистим життям. По-друге, вона сприяє більш ефективному використанню відпусток, оскільки працівники можуть використовувати дні тоді, коли це дійсно необхідно. По-третє, така система стимулює взаємодовіру між роботодавцем і працівником, адже надає більше можливостей для самостійного планування.

Разом із тим, використання банку відпусток вимагає чітких правил і прозорої системи обліку. Роботодавець має забезпечити розробку політик, які детально регламентують умови доступу до банку відпусток, порядок компенсації та відновлення витрачених днів. Це необхідно для уникнення конфліктних ситуацій та зловживань з обох сторін.

Тож, впровадження банку відпусток може слугувати елементом мотивації персоналу ДП «Вінницький райагроліс». Працівники отримують відчуття більшого контролю над своїм часом і вигоди від можливості використання відпусток у потрібний момент. Для менеджменту ДП «Вінницький райагроліс» це стає інструментом підвищення лояльності співробітників і зменшення плинності кадрів. Зокрема, така практика може бути корисною для компаній, які прагнуть створити позитивну корпоративну культуру та сприяти балансу між роботою і життям своїх співробітників.

Багато компаній у певний момент стикаються з необхідністю розробки або перегляду системи стимулювання персоналу. Це зумовлено тим, що

раніше така система могла взагалі бути відсутньою, існувати формально або функціонувати неефективно. У таких випадках система стимулювання не впливала на поведінку працівників, ігнорувалася ними, або навіть спричиняла зворотний ефект. Практика свідчить, що подібна ситуація виникає через низку причин.

Однією з основних причин є нечіткість формулювання службових функцій та критеріїв оцінки персоналу. Якщо ці вимоги не доведені до працівників, вони можуть не розуміти, чого від них очікує керівництво. Це призводить до нерозуміння цілей і завдань, які необхідно виконувати, а отже, і до зниження результативності роботи. Як ми вже зазначали, на ДП «Вінницький райагроліс» саме така ситуація.

Ще однією проблемою є недостатній рівень компетенцій працівників. Якщо персонал не володіє необхідними навичками та знаннями для виконання завдань, відповідно до встановлених стандартів, його потрібно навчати. Відсутність навчання створює бар’єр для досягнення ефективності, що послаблює вплив стимулюючих програм.

Ще однією серйозною проблемою є переважання негативних стимулів, таких як штрафи чи постійна критика. Хоча ми й не зафіксували системності подіної практики на ДП «Вінницький райагроліс», проте не варто забувати, що такий підхід демотивує персонал, викликає опір і створює негативну атмосферу в колективі, що впливає на загальну продуктивність.

Важливим фактором також є відсутність гнучкої та оперативної системи оцінки персоналу. Без регулярного моніторингу результатів діяльності працівників керівництво втрачає можливість своєчасно реагувати на проблеми та коригувати дії, що знижує ефективність роботи всієї організації.

Крім того, програма стимулювання може суперечити існуючій організаційній культурі. Якщо система не враховує традиції, цінності та встановлені правила поведінки у компанії, вона не знаходить підтримки серед працівників і не працює належним чином. Ми вже неодноразово зупинялись

на особливостях функціонування дочірнього підприємства, проте не можливо заперечувати той факт, що у материнської структури ДП «Вінницький райагроліс» - Вінницького обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Віноблагроліс» наявна система традицій, звичаїв та цінностей. До прикладу це впливає на порядок преміювання працівників усієї структури.

Тому важливо сприяти поширенню традицій всієї структури на її окремі підрозділи, зокрема й ДП «Вінницький райагроліс». Також, не менш важливо враховувати значущість конкретних стимулів для працівників підприємства. Наприклад доведено, що грошові стимули, такі як премії чи штрафи, мають ефективний вплив на мотивацію лише тоді, коли їхній розмір становить щонайменше 20% від базової заробітної плати. Якщо стимули є незначними або не мають реальної цінності для працівників, вони не досягають своєї мети.

Загалом розробка чи удосконалення системи стимулювання персоналу є складним, але необхідним процесом, який повинен базуватися на чітких методах і всебічному аналізі як внутрішніх умов організації, так і зовнішнього ринку праці. Для досягнення ефективності цього процесу пропонується послідовність дій, яка дозволить створити дієву систему мотивації (рисунок 3.2).

Першим кроком є проведення навчання для менеджменту ДП «Вінницький райагроліс», що має бути присвячено питанням мотивації, стимулювання та оплати праці. Основна мета цього заходу полягає у мобілізації управлінської команди та налаштуванні її на конструктивну роботу. Без активної участі керівників всіх рівнів на всіх етапах створення та впровадження системи мотивації цей процес може бути неефективним і викликати додаткові складнощі.



Рисунок 3.2 Круговий алгоритм дій із удосконалення системи мотивації на ДП «Вінницький райагроліс»

Наступним етапом є діагностика чинної системи стимулювання праці ДП «Вінницький райагроліс». Вона дозволяє виявити реальні причини низької мотивації працівників, визначити проблемні зони та оцінити відповідність існуючих механізмів стимулювання вимогам організації та ринку. Це є критично важливим для розробки коректних рекомендацій.

На третьому етапі проводиться глибоке дослідження структури трудової мотивації персоналу. Це передбачає опитування працівників за

допомогою анкетування, що дозволяє отримати дані про індивідуальні та колективні мотиви. На основі цієї інформації формується загальна картина мотиваційного клімату, яка є основою для розробки ефективних методів стимулювання.

Четвертий етап присвячений аналізу системи оплати праці ДП «Вінницький райагроліс». На цьому етапі оцінюється, чи відповідає поточна система ринковим умовам і чи задовольняє вона потреби працівників. Визначається оптимальний розмір заробітної плати, враховуючи як внутрішні можливості організації, так і зовнішні економічні умови.

П'ятий етап передбачає розробку постійної частини заробітної плати. Ми розуміємо, шо даний етап не може бути самостійно реалізовано на ДП «Вінницький райагроліс», проте це не є перепоною для формування пропозицій для материнської компанії. Тож, це етап включає коригування шкал посадових окладів, визначення нормативів результативності, кваліфікаційних надбавок і доплат за особливі умови праці. Цей процес дозволяє створити стабільну основу для оплати праці.

Шостий етап стосується розробки змінної частини заробітної плати, що включає різні види премій: за індивідуальні результати, внесок у роботу підрозділу, загальні результати підприємства тощо. Така система преміювання дозволяє враховувати особистий внесок працівників та мотивує їх до досягнення більш високих результатів.

На сьомому етапі проводиться аналіз і обґрунтування соціального пакету. Визначаються його складові, принципи розподілу (наприклад, за стажем роботи або ієрархічним принципом) і вартісна оцінка для різних категорій працівників. Соціальний пакет є важливим елементом загальної системи мотивації, який сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників.

Восьмий етап включає розробку нематеріальних форм мотивації. Враховуються специфіка організації, особливості робочих місць, організаційна культура та досвід інших компаній. Такі стимули, як визнання

досягнень, забезпечення можливостей для кар'єрного розвитку, створення комфортних умов праці, сприяють підвищенню лояльності персоналу ДП «Вінницький райагроліс».

Планомірне виконання всіх зазначених етапів дозволяє створити обґрунтовану, ефективну програму стимулювання, максимально адаптовану до потреб конкретної організації. Така програма матиме високі шанси на успішне впровадження та позитивний вплив на мотивацію, продуктивність і загальну ефективність роботи персоналу.

Додаткова відзначимо, що алгоритм хоча й побудовано за схемою кола, це не передбачає постійне виконання етапу «навчання менеджменту компанії». Тобто, за потребою певні етапи можуть пропускатися, але в цілому схема не може бути змінена.

Таким чином, для створення ефективної системи стимулювання необхідно враховувати кілька важливих аспектів: чітке визначення цілей і вимог до працівників, інвестування у їхнє навчання, адаптацію стимулів до потреб персоналу, уникнення переважання негативних стимулів, розробку гнучкої системи оцінки та врахування організаційної культури. Тільки такий комплексний підхід дозволить створити систему, яка буде не лише стимулювати працівників до досягнення високих результатів, але й забезпечить їхню лояльність та задоволеність роботою.

3.2. Охорона праці та її стан на підприємстві ДП «Вінницький райагроліс»

Відповідно до положень Закону України «Про охорону праці», з метою забезпечення виконання правових, організаційно-технічних, соціально-економічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на попередження нещасних випадків, професійних захворювань і аварій під час трудової діяльності, на ДП «Вінницький райагроліс» створено службу

охорони праці. Ця служба включає інженера з охорони праці, який працює на 0,5 ставки.

Основні завдання служби охорони праці ДП «Вінницький райагроліс»: розробка та впровадження ефективної системи управління охороною праці; сприяння вдосконаленню роботи кожного структурного підрозділу у сфері охорони праці; організація заходів із забезпечення дотримання норм безпеки та гігієни праці спільно зі структурними відділами; підготовка розділу «Охорона праці» у колективному договорі.

Діяльність служби охорони праці охоплює:

забезпечення працівників необхідними правилами, стандартами, нормами та положеннями з питань охорони праці;

проведення паспортизації дільниць на предмет відповідності вимогам охорони праці;

ведення обліку та аналізу нещасних випадків і професійних захворювань, а також оцінку збитків, спричинених цими подіями;

організацію перевірки знань працівників з питань охорони праці;

популяризацію безпечних умов праці.

Завдяки інтегрованому підходу до організації роботи, служба охорони праці ДП «Вінницький райагроліс» ефективно забезпечує створення та підтримання безпечних умов праці для всіх співробітників, що водночас сприяє підвищенню продуктивності їхньої діяльності. Як і на інших підприємствах України, на основі типового Положення про охорону праці на ДП «Вінницький райагроліс»: розроблена «Інструкція для керівника відділу – інженера з охорони праці». Цей документ регламентує функції та обов’язки його функції та відповідальність.

Основні функції інженера з охорони праці ДП «Вінницький райагроліс» включають розробку ефективної системи управління охороною праці, керівництво всією роботою в цій сфері, оцінку наявності небезпечних ситуацій на виробництві, а також внесення пропозицій керівнику

підприємства щодо притягнення до відповідальності співробітників, які порушили правила охорони праці.

Інженера з охорони праці ДП «Вінницький райагроліс» також відповідає за організацію навчання, перевірки знань і проведення інструктажів з питань охорони праці. Ці заходи проводяться як для нових працівників, так і для тих, хто вже працює, зокрема при переведенні на іншу роботу. Інструктажі поділяються на кілька видів: вступний, первинний, повторний, незапланований і поточний.

Вступний інструктаж проводиться для всіх працівників, які вперше приймаються на роботу. На ДП «Вінницький райагроліс» розроблена спеціальна програма вступного інструктажу, яка передбачає ознайомлення співробітників із загальною інформацією про підприємство, характерними особливостями виробництва та основними положеннями про охорону праці. Працівників також інформують про Кодекс законів про працю, правила внутрішнього розпорядку та відповідальність за їх порушення.

Поточний інструктаж проводиться для працівників, яких направляють на роботи, що потребують наряду-допуску. Це забезпечує додатковий рівень безпеки при виконанні складних або специфічних завдань.

Крім цього, на підприємстві для кожного виду робіт або окремих працівників розробляються спеціальні інструкції, які деталізують вимоги безпеки та порядок виконання завдань. Такі інструкції є невід’ємною частиною системи управління охороною праці та забезпечують додатковий рівень захисту для працівників, враховуючи особливості їхньої роботи.

Питання охорони праці на ДП «Вінницький райагроліс» регламентовані не лише загальними положеннями та інструкціями, а також деталізовані у спеціальному розділі колективного договору «Охорона праці». Цей розділ розробляється інженером з охорони праці за погодженням із трудовим колективом. Він визначає обов’язки адміністрації щодо створення безпечних умов праці та захисту здоров’я працівників.

Адміністрація ДП «Вінницький райагроліс» бере на себе зобов’язання щодо реалізації низки заходів, спрямованих на забезпечення безпеки та підвищення рівня охорони праці. Зокрема, передбачається своєчасна реалізація комплексних заходів щодо поліпшення безпеки, гігієни праці та виробничого середовища. Навчання та атестація працівників, які виконують роботи підвищеної небезпеки, проводиться відповідно до правил з охорони праці та пожежної безпеки.

Посадові особи ДП «Вінницький райагроліс» зобов’язані суворо дотримуватися законодавства України «Про охорону праці», а також правил, що регулюють технологічні процеси, графіки ремонтів обладнання та вентиляційних систем. Працівники, які виконують роботи у важких чи шкідливих умовах, забезпечуються безкоштовним молоком або його еквівалентами відповідно до нормативів. Також для них передбачено забезпечення мийними засобами, спеціальним одягом, взуттям та іншими засобами індивідуального захисту, а у випадках їх відсутності на підприємстві — компенсацію витрат на придбання таких засобів за рахунок підприємства.

Для жінок передбачено особливі умови праці, які забороняють залучення до важких робіт або робіт із небезпечними умовами. У випадку отримання працівником ДП «Вінницький райагроліс» травми чи іншого ушкодження здоров’я, пов’язаного з виконанням трудових обов’язків, підприємство зобов’язується відшкодовувати завдану шкоду згідно з чинним законодавством. У разі летального випадку передбачено одноразову допомогу у розмірі не менше п’ятирічного заробітку потерпілого, додаткову компенсацію на кожного утриманця, а також допомогу дитині, яка народилася після смерті працівника.

Якщо працівник ДП «Вінницький райагроліс» втратив працездатність унаслідок нещасного випадку на виробництві, за ним зберігається місце роботи до чотирьох місяців або до моменту встановлення групи інвалідності. У разі неможливості виконання попередньої роботи підприємство сприяє його перепідготовці та працевлаштуванню відповідно до медичних рекомендацій.

Крім того, підприємство інвестує у модернізацію, реконструкцію робочих місць, заміну обладнання та розвиток інфраструктури, що забезпечує безпечні умови праці. Такі заходи спрямовані на постійне покращення умов роботи, підвищення її безпеки та захист здоров'я працівників.

Аналіз умов праці на ДП «Вінницький райагроліс» передбачає детальне вивчення як структури служби охорони праці, так і умов праці робітників і службовців безпосередньо на їх постійних робочих місцях. Особливу увагу слід приділити дослідженню кількості нещасних випадків, причин виробничого травматизму та наявності професійних захворювань, якщо такі були зафіксовані на підприємстві. Ця інформація є важливим індикатором рівня безпеки праці та ефективності функціонування системи охорони праці.

Для аналізу умов праці конкретних категорій співробітників доцільно зосередитися на забезпеченості їх робочих місць усіма необхідними умовами для безпечної та ефективної роботи. Як приклад, розглянемо робоче місце економіста підприємства.

Робоче місце економіста має відповідати нормативним вимогам, які включають:

Ергономічність. Робоче місце повинно бути облаштоване меблями та обладнанням, які забезпечують зручну та безпечну робочу позу, знижують ризик фізичної перевтоми та травм.

Освітлення. Рівень освітлення повинен відповідати стандартам для офісних приміщень, забезпечуючи комфорт для зору та запобігаючи зоровій перевтомі.

Мікроклімат. Температурний режим, рівень вологості та вентиляція мають відповідати санітарним нормам, створюючи комфортні умови для роботи.

Безпека електрообладнання. Усе обладнання має бути технічно справним, а кабелі та розетки ізольованими та розташованими таким чином, щоб уникнути ризику ураження електричним струмом.

Захист від шкідливих чинників. Робоче місце має бути захищене від впливу шкідливих чинників, таких як шум, вібрація чи електромагнітне випромінювання.

Крім технічного забезпечення, важливу роль відіграє організація робочого часу. Адміністративний персонал часто стикається з високим рівнем стресу, тому необхідно забезпечити можливість перерв для відпочинку та мати доступ до засобів релаксації, якщо це передбачено корпоративною політикою.

Аналіз умов праці на робочому місці наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Карта умов праці на робочому місці економіста

ДП «Вінницький райагроліс»

№	Назва фактору, одиниця вимірювання	Норматив		Тривалість дії фактору, год.
		Фактично	Норматив	
1	Метеоумови в приміщенні а) температура, ˚С	19	20-22	8
	б) відносна вологість, %	70	40-60	8
	в) швидкість руху повітря, м/с	0,2	0,2-0,3	8
2	Освітленість в приміщенні а) природна, КПО %	2,5	>1,5	8
	б) штучна, лк	500	300-750	В вечірній час
3	Шум, ДБ	550	≤ 60	6
4	Інші шкідливі фактори	- електромагнітні випромінювання від комп’ютера - недостатність кисню в приміщенні	-	8

На основі проведених досліджень було зроблено висновки щодо умов праці на ДП «Вінницький райагроліс» та надано рекомендації з їх оптимізації.

Метеорологічні умови, які суттєво впливають на продуктивність праці менеджерів, не відповідають встановленим нормативам. Для покращення ситуації підприємству рекомендовано встановити сучасну систему кондиціонування повітря, яка забезпечить комфортний мікроклімат у робочих приміщеннях. Також доцільно звернути увагу на температуру у приміщенні.

У колективному договорі підприємства передбачено фінансування заходів, спрямованих на покращення умов праці, забезпечення охорони праці та зниження негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище. ДП «Вінницький райагроліс» активно інвестує у поліпшення стану охорони праці, техніки безпеки, а також у заходи, спрямовані на збереження екологічної рівноваги.

Фінансування таких заходів є важливим кроком до підвищення рівня безпеки праці, збереження здоров’я працівників та підтримання репутації підприємства як соціально відповідального роботодавця. Запропоновані рекомендації, включаючи модернізацію системи клімат-контролю сприятимуть покращенню загальних умов праці, підвищенню продуктивності персоналу та забезпеченню їхнього довготривалого здоров’я.

Висновки до ІІІ-го розділу.

Аналіз третього розділу дозволяє зробити висновок, що для вдосконалення мотиваційного менеджменту на ДП «Вінницький райагроліс» необхідний комплексний підхід. Важливою передумовою для підвищення ефективності праці є оновлення чинної системи мотивації, що має включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Серед запропонованих заходів виділяються розробка стратегії мотивації персоналу, яка передбачає аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, оцінку бізнес-моделі підприємства та аналіз людського капіталу. Важливим є формування прозорої системи оцінки внеску працівників, розробка гнучкої

системи преміювання, а також інтеграція нематеріальних стимулів, таких як кар’єрний розвиток, навчання та підвищення кваліфікації.

Ефективною рекомендацією є впровадження аутсорсингу окремих функцій, таких як бухгалтерське обслуговування, що дозволить оптимізувати витрати та підвищити заробітну плату решти працівників. Також запропоновано впровадити систему банків відпусток для підвищення гнучкості управління робочим часом і задоволеності працівників.

Особливу увагу приділено вдосконаленню охорони праці, що передбачає модернізацію робочих місць, покращення кліматичних умов у приміщеннях і дотримання норм безпеки. Це сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також покращенню репутації підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Загалом запропоновані заходи спрямовані на підвищення мотивації працівників, оптимізацію ресурсів і створення сприятливого середовища для досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація є однією з найважливіших складових сучасного управління персоналом, яка спрямована на забезпечення гармонійного поєднання особистих інтересів працівників із цілями організації. Вона відіграє ключову роль у підвищенні продуктивності, створенні позитивного робочого середовища та стимулюванні співробітників до досягнення високих результатів. Через мотивацію реалізуються механізми взаємодії між працівниками та організацією, що допомагає створювати умови для розвитку трудового потенціалу. Важливість мотивації полягає також у її здатності впливати на ефективність роботи підприємства, оскільки вона охоплює широкий спектр зовнішніх і внутрішніх стимулів.

Історичний розвиток концепції мотивації демонструє її еволюцію від простих підходів, таких як «батіг і пряник», до складніших моделей, які враховують психологічні та соціальні аспекти людської поведінки. Сучасний етап розвитку управління персоналом орієнтований на створення персоналізованих підходів, які враховують індивідуальні особливості кожного працівника, його потреби, мотиваційні чинники та інтереси. Такий підхід сприяє створенню середовища, де працівники відчувають себе важливими та цінними для організації.

Мотиваційний менеджмент є багатогранним і передбачає використання різноманітних інструментів, таких як економічні, соціальні та психологічні методи. Ефективна система мотивації базується на розумінні потреб співробітників, їхніх пріоритетів та цінностей. Економічні стимули, наприклад, заробітна плата, премії та бонуси, залишаються важливим елементом, однак їх поєднання з нематеріальними чинниками, такими як визнання досягнень, створення можливостей для професійного розвитку, формування позитивного клімату в колективі, дозволяє досягти значно кращих результатів.

Важливим аспектом є моніторинг мотивації, який забезпечує зворотний зв’язок між працівниками та керівництвом. Постійний аналіз потреб і мотиваційних чинників співробітників дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення, що, у свою чергу, сприяє оптимізації використання трудових ресурсів. Моніторинг допомагає виявити сильні сторони системи мотивації, а також її слабкі місця, що дозволяє уникнути помилок та забезпечити стабільний розвиток організації.

Однак існують і виклики, пов’язані з мотиваційним менеджментом. Одним із найбільших є протиріччя між особистими цілями працівників та цілями організації. Це протиріччя може бути вирішено шляхом розвитку соціально-психологічної гармонії між працівниками і керівництвом, адаптації існуючих систем мотивації до змінних умов і впровадження нових інструментів, які забезпечують баланс інтересів обох сторін.

Практичні кроки для вдосконалення мотиваційного менеджменту передбачають впровадження індивідуалізованих систем мотивації, які враховують потреби кожного працівника. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень допомагає підвищити їхню лояльність до організації, а інвестиції в навчання та професійний розвиток дозволяють розкрити потенціал кожного члена команди. Створення умов для кар’єрного зростання та реалізації особистісних амбіцій працівників сприяє зміцненню їхньої зацікавленості у спільному успіху організації.

Таким чином, мотивація є важливою складовою сучасного управління, що вимагає гнучкого підходу та постійного вдосконалення. Її ефективне застосування сприяє не лише підвищенню результативності роботи персоналу, але й створенню умов для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечуючи її стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз документу свідчить про те, що ДП «Вінницький райагроліс» демонструє різноспрямовані тенденції у своєму розвитку, що впливають як на фінансові показники, так і на внутрішню організацію праці. Протягом 2021–2023 років підприємство відзначило зростання основних активів, що вказує на

певну модернізацію та оновлення виробничих потужностей. Це може бути результатом цілеспрямованих інвестицій у виробничу базу, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності. Однак темпи зростання активів значно сповільнилися у 2023 році, що може свідчити про недостатній рівень фінансових ресурсів для подальшого оновлення або про зниження пріоритету інвестиційної діяльності.

Ліквідність підприємства також показує суперечливі результати. Хоча загальний показник поточної ліквідності покращився, що вказує на ефективніше використання оборотних активів, рівень абсолютної ліквідності знизився. Це свідчить про недостатню кількість грошових коштів для швидкого виконання короткострокових зобов'язань. Така ситуація може створювати ризики для фінансової стабільності підприємства, особливо в умовах економічної невизначеності.

Рентабельність діяльності демонструє позитивну динаміку, що свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення прибутку. Проте варто звернути увагу на зміни у структурі персоналу, які також впливають на загальну ефективність. Скорочення кількості працівників і оптимізація штатних посад дозволили підвищити продуктивність праці. Однак це створює певні ризики для мотивації працівників, оскільки скорочення може викликати психологічний тиск, відчуття нестабільності та незадоволення умовами праці.

Особливе місце займає мотиваційна система підприємства, яка має суттєві недоліки. Однією з головних проблем є відсутність чіткої та прозорої системи оцінки особистого внеску кожного працівника. Непрозорість у нарахуванні премій та інших заохочень викликає невдоволення серед співробітників і знижує рівень довіри до керівництва. Хоча нематеріальні стимули, такі як позитивний клімат у колективі та перспективи професійного розвитку, залишаються важливими, низький рівень матеріальної винагороди є вагомим демотивуючим чинником. Це особливо актуально на тлі середньої заробітної плати по галузі, яка є вищою за показники підприємства.

ДП «Вінницький райагроліс» інвестує у поліпшення умов праці та модернізацію обладнання. Зусилля, спрямовані на підвищення рівня безпеки праці, впровадження заходів з охорони праці та запобігання травматизму, свідчать про соціальну відповідальність підприємства. Однак фінансові ресурси, що виділяються на ці цілі, не завжди відповідають реальним потребам, що може обмежувати ефективність реалізації цих заходів.

У цілому, підприємство демонструє стабільні результати у фінансово-економічному аспекті, але стикається з низкою викликів у сфері управління персоналом та мотивації. Недостатня увага до задоволення потреб працівників, низька оплата праці та відсутність прозорих систем заохочення впливають на рівень продуктивності та лояльності персоналу. Ці аспекти вимагають подальшого опрацювання та впровадження нових підходів для створення сприятливого робочого середовища та підтримки довгострокового розвитку підприємства.

ДП «Вінницький райагроліс» потребує комплексного підходу до вдосконалення своєї системи мотивації персоналу та управління охороною праці, що є ключовими елементами підвищення загальної ефективності діяльності. Наявна система мотивації виявилася недостатньо результативною, оскільки її механізми не повною мірою впливають на продуктивність та залученість співробітників. Це зумовлено рядом причин, серед яких основними є нечітко визначені критерії оцінки праці, відсутність інструментів персоналізованої мотивації та недостатній рівень кваліфікації окремих працівників. Система потребує удосконалення через впровадження нових підходів, які враховують індивідуальні потреби та інтереси працівників. Зокрема, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів може стати дієвим засобом для покращення трудової активності та задоволеності персоналу.

Структура персоналу підприємства також потребує раціоналізації. Виявлено, що бухгалтерсько-економічний сектор має надлишок працівників, що створює зайві витрати для підприємства. Пропонується скоротити

кількість співробітників цього сектору до одного фахівця, а рутинні завдання передати на аутсорсинг. Це не лише зменшить фінансове навантаження, але й дозволить спрямувати вивільнені кошти на покращення умов праці та підвищення заробітної плати інших співробітників, що позитивно вплине на їхню мотивацію.

У сфері охорони праці підприємство дотримується вимог законодавства, включаючи Закон України «Про охорону праці». Впроваджуються заходи з покращення умов праці, контролю за безпекою та попередження травматизму. Проте виявлено недоліки у створенні комфортного мікроклімату на робочих місцях, особливо для працівників адміністративного сектору. Зокрема, метеорологічні умови не відповідають нормативним стандартам, що негативно впливає на продуктивність праці. У цьому контексті важливим є встановлення сучасної системи кондиціонування повітря, яка забезпечить оптимальні умови для роботи. Крім того, ергономіка робочих місць потребує покращення, щоб сприяти зниженню фізичного навантаження та покращенню загального стану працівників.

Колективний договір підприємства містить важливі положення, які спрямовані на забезпечення безпеки праці, соціальний захист працівників і компенсацію у разі травматизму. Також договір передбачає витрати на модернізацію робочих місць, технічне переоснащення та заходи зі збереження навколишнього середовища. Ці зусилля свідчать про соціальну відповідальність підприємства, однак їх реалізація часто супроводжується фінансовими обмеженнями, що впливає на повноту впровадження запланованих заходів.

Система мотивації на підприємстві має низку слабких місць. Зокрема, відсутність прозорих механізмів оцінки особистих досягнень працівників і недостатня відкритість у нарахуванні премій створюють атмосферу невдоволення серед персоналу. Низький рівень матеріального стимулювання, порівняно з середніми показниками по галузі, є суттєвим демотивуючим фактором. Хоча нематеріальні стимули, такі як позитивна атмосфера в

колективі, можливості для розвитку та навчання, відіграють важливу роль, вони не можуть повністю компенсувати недостатню матеріальну винагороду.

Загалом, ДП «Вінницький райагроліс» демонструє певні успіхи в модернізації умов праці та впровадженні заходів з охорони праці, проте стикається з серйозними викликами у сфері мотиваційного менеджменту. Підвищення ефективності роботи підприємства потребує більш гнучкого підходу до управління персоналом, удосконалення системи мотивації, покращення комунікації між керівництвом і співробітниками, а також раціонального використання фінансових ресурсів. Це дозволить створити сприятливі умови для праці, підвищити продуктивність і забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева А. Мотиваційний менеджмент в управлінні підприємством. URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/9036/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8B%20%207-10.pdf

2. Бала В.В., Мацак А.Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологічний аудит та резерви виробництва.* 2022. № 3(3). С. 46–50.

3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.

4. Бурковська А.І., Колошин Н.О. Класичні теорії мотивації як теоретична основа для підвищення ефективності праці. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11207/1/124-126.pdf

5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466с.

6. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка.* №5. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf

7. Бутенко Д.С., Кисельов О.С Використання мотиваційного менеджменту на підприємстві. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27591/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%96.pdf

8. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Навчально-методичний посібник по вивченню навчальної дисципліни. Чернівці: Чернівец. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2021. 84 с.

9. Гармідер Л.Д., Філатова С. О. Економіка праці і соціально–трудові відносини: навч. посібник. Дн–ск: Дніпропетровський університет економіки та права. 2019. 638 с.

10. Герасименко А.В. Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи.* 2022. № 9(27). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221

11. Горбаль Н.І., Процик І.С., Воляник Г.М. Сутність та класифікація індивідуальних потреб людини. URL: https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/8adda6b5-dcbd-4e95-b946-5b129a0074d5/content

12. Данюк В.М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ. 2023. 398 с.

13. Дуброва Н.П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство.* 2024. №68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102

14. Дуброва Н.П. Змістовні теорії мотивації та їх практичний аспект. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-333-3-19

15. Завадяк Р. І., Завадяк Я. С., Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка.* 2020. Вип. 2. С. 114–120.

16. Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник.* 2022. № 1 (21). С. 35–39.

17. Іллін Є. П. Мотивація і мотиви. Т.: Навчальна книга – Богдан. 2022. 511 с.

18. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці: [монографія]. К. : НДІ праці і зайнятості населення. 2018. 416 с.

19. Колєдіна К.О. Мотиваційний моніторинг як чинник розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2020.10.15.-KhNUCEA.-Internet-conference.-Materials.pdf#page=257

20. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ. 2014. 479 с.

21. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К. 2021. 224 с.

22. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. . К. : КНЕУ. 2021. 397 с.

23. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345.

24. Лисенко В.В., Сироватко О.І. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. № 20. С.88-91.

25. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне: РОІППО. 2018. 180 с.

26. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: Навч. посіб. К. : Вид–во Європейського ун–ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу. 2015. 86 с.

27. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 1 (25). С. 59-67

28. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2021. № 11 (55), 3 т. С. 42-46

29. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

30. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка.* 2020. № 4. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf

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

32. Пшик-Ковальською О.О., Гадик В.О Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. №1. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058

33. Середня місячна заробітна плата за галузями URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/

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

35. Тимошенко Д. В. Мотиваційний менеджмент: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2022. 84 с.

36. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ. 2023. 414 с.

37. Ущаповський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків: Компанія СМІТ. 2020. 216 с.

38. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 6. С. 141–145.

39. Чуркін А.О. Моніторинг ефективності мотивації персоналу підприємства. URL: https://books.google.sk/books?id=eCSrEAAAQBAJ&lpg=PA19

40. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2023. №4. С. 105-109

41. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* 2017. № 1. С. 114-117

42. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 121 с.

43. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналуорганізації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ. 2012. 462 с.

44. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили К. : Урожай 2022. 416 с.

ДОДАТКИ

ЗАТВЕРДЖЕНО

наказом ВОКСЛП «Віноблагроліс»

від 31.07.2023 р. № 102

С Т А Т У Т

ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІННИЦЬКИЙ РАЙАГРОЛІС» ВІННИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО КОМУНАЛЬНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ВІНОБЛАГРОЛІС»

(нова редакція)

2023 р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Дочірнє підприємство «Вінницький райагроліс» Вінницького обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Віноблагроліс», надалі ПІДПРИЄМСТВО, є дочірнім підприємством Вінницького обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Віноблагроліс» (ВОКСЛП «Віноблагроліс»), надалі ЗАСНОВНИК, яке створено на базі майна, переданого ЗАСНОВНИКОМ у статутний капітал дочірнього підприємства.

1.2. Найменування підприємства:

Повне - Дочірнє підприємство «Вінницький райагроліс» Вінницького обласного комунального спеціалізованого лісогосподарського підприємства «Віноблагроліс».

Скорочене - ДП «Вінницький райагроліс» ВОКСЛП «Віноблагроліс».

1.3. ЗАСНОВНИК: Вінницьке обласне комунальне спеціалізоване лісогосподарське підприємство «Віноблагроліс».

Адреса: 21022, Вінницька область, Вінницький район, м. Вінниця, вул. Сергія Зулінського, буд. 9, Ідентифікаційний код: 31128012.

1.4. ОРГАН УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ: Вінницька обласна Рада.

Адреса: 21100, Вінницька область, Вінницький район, м. Вінниця, вул. Соборна, буд. 70.

1.5. Місце знаходження ПІДПРИЄМСТВА:

21011, Вінницька область, Вінницький район, місто Вінниця, вул. Садова, буд. 8-б.

1.6. ПІДПРИЄМСТВО є юридичною особою, має самостійний баланс, поточні та валютні рахунки у банківських установах, круглу печатку, штампи та бланки зі своїм повним найменуванням, може мати знак для товарів і послуг, який реєструється відповідно до чинного законодавства.

1.7. ПІДПРИЄМСТВО може від свого імені укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в загальному суді, господарському, адміністративному та третейському судах.

1.8. Заснування структурних підрозділів, підприємств, вступ в об'єднання та асоціації здійснюється за письмовим погодженням із ЗАСНОВНИКОМ.

1.9. ПІДПРИЄМСТВО керується в своїй діяльності чинним законодавством, діючим Статутом та іншими нормативними актами.

1.10. ПІДПРИЄМСТВО не відповідає за зобов'язаннями ЗАСНОВНИКА ПІДПРИЄМСТВА та ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ, а ЗАСНОВНИК ПІДПРИЄМСТВА та ОРГАН УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ не відповідають за зобов'язанням ПІДПРИЄМСТВА.

1.11. ПІДПРИЄМСТВО несе відповідальність за своїми зобов'язаннями відповідно до чинного законодавства.

1.12. ПІДПРИЄМСТВО здійснює свою діяльність на комерційній основі на принципах самоокупності та самофінансування з метою отримання прибутку.

2. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Метою діяльності ПІДПРИЄМСТВА за дорученням ЗАСНОВНИКА на підставі угоди є:

2.1.1. Організація ведення та розвитку лісового господарства у відповідності до розроблених та затверджених у встановленому порядку матеріалів лісовпорядкування, включаючи питання охорони, захисту, раціонального використання та заготівлі лісових ресурсів і відтворення лісів на території земель лісового фонду закріпленого району, що знаходяться в постійному користуванні ЗАСНОВНИКА, забезпечення підвищення продуктивності, посилення їх корисних властивостей, задоволення потреб територіальних громад Вінницької області у лісових ресурсах на основі їх наукового обґрунтованого раціонального використання.

2.1.2. Охорона, відтворення та раціональне використання земель мисливського фонду на території мисливських угідь району, закріплених згідно чинного законодавства.

2.1.3. Визначення перспектив і пріоритетних напрямків розвитку лісового господарства району на земельних ділянках лісового фонду, що знаходяться в користуванні ЗАСНОВНИКА, здійснення науково-технічної, інноваційної, інвестиційної діяльності, вдосконалення господарювання в умовах ринкових відносин.

2.1.4. Організація виконання вимог лісового законодавства на землях лісового фонду.

2.1.5. Визначення в районі концептуальних напрямків вирішення питань лісовирощування, охорони, захисту, обліку лісових і мисливських ресурсів та їх раціональне використання на земельних ділянках лісового фонду, що є в користуванні ЗАСНОВНИКА.

2.1.6. Прогнозування і забезпечення впровадження в лісогосподарську діяльність досягнень науково-технічного прогресу, здійснення інноваційної діяльності.

2.1.7. У відповідності з планами-графіками ЗАСНОВНИКА здійснення підготовки та перепідготовки спеціалістів лісового господарства і робітничих кадрів.

2.1.8. Вжиття заходів по стабілізації господарських зв'язків, організації роботи з питань винахідництва та раціоналізації, метрологічного забезпечення, стандартизації та сертифікації продукції, поліпшення умов праці, техніки безпеки, побуту працівників, їх соціальної та правової захищеності.

2.1.9. ПІДПРИЄМСТВО здійснює свою діяльність на комерційній та промисловій основі з метою отримання – прибутку.

2.2. Предметом діяльності ПІДПРИЄМСТВА є:

2.2.1. Планування, організація, ведення лісового господарства та використання лісових ресурсів з урахуванням господарського призначення лісів і природно - кліматичних умов.

2.2.2. Забезпечення відтворення, охорони, захисту та підвищення родючості ґрунтів, продуктивності лісових насаджень і посилення їх корисних властивостей, виконання інших вимог законодавства щодо ведення лісового господарства та використання лісових ресурсів району.

2.2.3. Дотримання науково - обґрунтованих норм і порядку спеціального використання деревних та інших ресурсів лісу, користування земельними ділянками лісового фонду на підставі матеріалів лісовпорядкування.

2.2.4. Ведення лісового господарства, здійснення спеціального використання лісових ресурсів на підставі спеціальних дозволів та користування земельними ділянками лісового фонду способами, які б забезпечували збереження оздоровчих і захисних властивостей лісів, а також створювали сприятливі умови для їх охорони, захисту, використання та відтворення.

2.2.5. Виконання робіт, пов'язаних з відведенням у натурі земельних ділянок лісового фонду для спеціального використання лісових ресурсів, потреб мисливського господарства, культурно-оздоровчих, спортивних і туристичних цілей та проведення науково-дослідних робіт.

2.2.6. Здійснення у встановленому законодавством порядку ремонту лісових доріг, господарських приміщень та інших об'єктів, необхідних для ведення лісового господарства і використання лісових ресурсів.

2.2.7. Охорона лісів і захисних лісонасаджень від пожеж, здійснення заходів по захисту лісів від хвороб та шкідників, організація робіт по збереженню лісової фауни.

2.2.8. Посилення водоохоронних, захисних, кліматорегулюючих, санітарно-гігієнічних, оздоровчих та інших корисних властивостей лісів з метою поліпшення навколишнього природного середовища.

2.2.9. Безперервне, не виснажливе і раціональне використання лісів для планомірного задоволення потреб виробництва і населення в деревині та іншій не деревній продукції.

2.2.10. Розширення відтворення поліпшення природного складу та якості лісів, підвищення їх продуктивності.

2.2.11. Раціональне використання земельних ділянок лісового фонду.

2.2.12. Підвищення ефективності лісогосподарського виробництва на основі єдиної державної технічної політики, досягнень науки та техніки.

2.2.13. Проведення заходів по вирощуванню, відновлюванню лісів, підвищення їх продуктивності, створення насаджень із швидкоростучих і технічно цінних деревних порід, які в найкоротший строк дають велику кількість деревини народному господарству, організація лісонасіннєвої справи і лісових розсадників.

2.2.14. Збереження та поліпшення стану водоохоронних захисних лісів і насаджень, зелених зон навколо сіл, селищ, міст, заліснення вододілів і створення водоохоронних лісонасаджень вздовж річок, їх притоків та водойм.

2.2.15. Охорона лісів від незаконних рубок, пошкоджень, самовільного сінокосіння, випасання худоби та інших лісопорушень і вжиттю заходів по притягненню до відповідальності лісопорушників, стягнення з них збитків, пені, неустойки, штрафів відповідно до діючого законодавства.

2.2.16. Сприяння в організації ведення первинного обліку лісів, реєстрація всіх змін у його складі, розробка матеріалів про розподіл лісів на відповідні категорії та встановлення лісотакс і зміну границь лісів, ведення обліку і звітності по лісовому господарству.

2.2.17. Відведенню лісосік головного користування та формування і оздоровлення лісів, проведення матеріальної та грошової оцінки лісосік, призначених у рубку, проведення усіх видів рубок з додержанням діючих положень і правил.

2.2.18. Вирощування та реалізація декоративного вічнозеленого посадкового матеріалу.

2.2.19. Вирощування, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;

2.2.20. Збирання дикорослих не деревних продуктів лісу;

2.2.21. Розведення та утримання бджіл,

2.2.22. Заготівля та реалізація меду;

2.2.23. Розведення та реалізація риби,

2.2.24 Розведення та реалізація птиці та інших свійських тварин;

2.2.25. Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві;

2.2.26. Лісопильне та стругальне виробництво, виробництво дерев'яної тари;

2.2.27. Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з кори, лози та рослинних матеріалів для плетіння;

2.2.28. Виробництво деревного вугілля;

2.2.29.Добування каменю, вапняку, гіпсу, крейди, глинистого сланцю, гравію, глин і каоліну;

2.2.30. Надання послуг вантажним автомобільним транспортом.

2.2.31. Розробка та подання ЗАСНОВНИКУ пропозицій щодо програм соціально-економічного розвитку району, зокрема галузі лісового господарства, повноважень з питань регулювання лісових відносин.

2.2.32. Формування обсягів замовлення на виконання ПІДПРИЄМСТВОМ лісогосподарських робіт (лісозаготівлі, переробці деревини, виробництву товарів народного споживання та інше).

2.2.33. Визначення основних напрямків і здійснення єдиної державної технічної політики в питаннях вирощування лісів, лісовпорядкування, обліку лісових ресурсів і організації їх раціонального використання.

2.2.34. Ведення заповідної справи на території лісового фонду та мисливських угідь.

2.2.35. Участь у визначенні основних напрямків та забезпечення єдиної технічної політики по своєчасному відновленню і підвищенню продуктивності лісів, створення захисних насаджень; вивчення, узагальнення та впровадження у виробництво прогресивних технологій, наукових розробок і передового досвіду по створенню протиерозійних, водоохоронних насаджень, закладці

високопродуктивних плантацій насаджень і реконструкції малоцінних, стимулювання селекції і інтродукції деревних порід.

2.2.36. Вжиття заходів щодо збереження і поліпшення ґрунтозахисних водоохоронних властивостей лісів, цінних лісових масивів, лісів зелених зон, що виконують переважно кліматорегулюючі, санітарно-гігієнічні, оздоровчі та інші захисні функції.

2.2.37. Впровадження наукових розробок з питань досягнень науки та техніки, лісової радіоекології в умовах радіоактивного забруднення.

2.2.38. Організація ведення мисливського господарства та полювання в мисливських угіддях, наданих у користування згідно чинного законодавства, виключно в межах вимог законодавства України.

2.2.39. Здійснення біотехнічних заходів, що спрямовані на підвищення продуктивності та поліпшення мисливських угідь і зростання чисельності мисливських тварин.

2.2.40. Організація та проведення полювання, в тому числі й полювання іноземними громадянами, реалізація мисливських тварин та продукції полювання.

2.2.41. Забезпечення виконання контрактів, поставок та інших завдань і господарських зобов'язань..

2.2.42. Внесення пропозиції ЗАСНОВНИКУ щодо визначення основних напрямків розвитку технічної бази, розробці нової техніки та технологій, організація її впровадження, визначення тематики, необхідної для ефективної виробничої діяльності науково-технічних, технологічних, нормативних та інших розробок і укладання з галузевими науково-дослідними і проектними установами договорів на їх виконання.

2.2.43. Організація метрологічного забезпечення виробництва та робіт з стандартизації, сертифікації продукції, її штрих кодового маркування.

2.2.44. Торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної, комісійної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів.

2.2.45. Виробництво та реалізація товарів народного споживання, продуктів харчування, переробка сільськогосподарської, та лісогосподарської продукції.

2.2.46. Створення та комплексна експлуатація власної мережі багатопрофільних магазинів, пунктів побутового обслуговування населення.

2.2.47. Створення та комплексна експлуатація власної мережі багатопрофільних закладів харчування (ресторанів, кав'ярень, бістро, барів), надання комплексних послуг індустрії відпочинку і дозвілля.

2.2.48. Надання транспортно-експлуатаційних послуг при перевезеннях зовнішньо-торгівельних, транзитних вантажів, та інших вантажів.

2.2.49. Діяльність, пов'язана з наданням туристичних послуг (внутрішній, зовнішній, міжнародний туризм), діяльність у сфері готельного бізнесу, виконання всього комплексу послуг з цим пов'язаних.

2.2.50. Визначення основних напрямків розвитку комерційної діяльності підприємства, вивчення і узагальнення попиту і організації оптової торгівлі лісопродукцією та товарами народного споживання, що виробляються

підприємством, взаємодії підприємства з державними, збутовими, посередницькими, зовнішньоекономічними і іншими організаціями.

2.2.51. Підготовка пропозицій ЗАСНОВНИКУ щодо напрямків організації міжнародного співробітництва і зовнішньоекономічної діяльності у галузі лісового та мисливського господарств, використання і відтворення лісових ресурсів, реалізації інноваційних проектів з метою вдосконалення виробничої діяльності, вдосконалення відповідних розділів програм різних рівнів (національних, державних, регіональних та інших).

2.2.52. Забезпечення правильності ведення бухгалтерського обліку та звітності, додержання систематичної бухгалтерської звітності, складання звітів та балансів.

2.2.53. Забезпечення збереження комунальної власності підприємства.

2.2.54. Організація планового ведення лісового господарства

2.2.55. Участь у роботі по добору, розстановці, формуванню резерву, атестації, вихованню і обліку кадрів, інженерно-технічних працівників підприємства, опрацюванню прогнозів, визначення потреб підприємства в забезпеченні кадрами спеціалістів та кваліфікованими робітниками, підвищення кваліфікації спеціалістів, підготовка і перепідготовка робітників, професійне навчання працівників.

2.2.56. Участь в проведенні курсів, семінарів, консультацій, навчання, підвищення кваліфікації кадрів усіх рівнів, у тому числі за кордоном, в діяльності, пов'язаній з наданням послуг для одержання загальної та професійної освіти, підготовкою спеціалістів різних рівнів кваліфікації.

2.2.57. Здійснення соціального захисту працівників , поліпшення їх житлових та культурно-побутових умов, організація торгового обслуговування та громадського харчування працівників, контроль за дотриманням законодавства з охорони праці.

2.2.58. Розробка та впровадження заходів по підвищенням радіаційної безпеки працюючих, здійснення систематичного аналізу рівня забрудненості лісів, організація постійного відомчого контролю за рівнями доз зовнішнього і внутрішнього опромінення працюючих.

2.2.59. Проведення аналізу стану та причин виробничого травматизму, дорожньо-транспортних пригод, пожеж на виробничих об'єктах, захворювань на підприємствах, розроблення профілактичних заходів і організація їх впровадження.

2.2.60. Інші види діяльності, що випливають з мети та предмету діяльності і не заборонені чинним законодавством України. Види діяльності, що потребують спеціального дозволу, виконуватимуться підприємством при наявності ліцензії.

3. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ПІДПИЄМСТВА

3.1. ПІДПРИЄМСТВО є юридичною особою з моменту його державної реєстрації, має відокремлене майно, самостійний баланс, поточні та валютні рахунки в установах банків, печатку з своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, інші реквізити відповідно до чинного законодавства.

3.2. ПІДПРИЄМСТВО здійснює свою діяльність на основі та відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту.

3.3. ПІДПРИЄМСТВО набуває цивільні права та обов'язки і здійснює їх через органи, які діють відповідно до цього Статуту та законодавства.

3.4. ПІДПРИЄМСТВО має право відкривати рахунки в банківських установах у відповідності з чинним законодавством України. ПІДПРИЄМСТВО може бути позивачем і відповідачем у суді.

3.5. ПІДПРИЄМСТВО несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна згідно з чинним законодавством України.

3.6. ПІДПРИЄМСТВО не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, територіальних громад області та ЗАСНОВНИКА, а останній не несе відповідальності за зобов'язаннями ПІДПРИЄМСТВА.

3.7. ПІДПРИЄМСТВО для досягнення своєї мети згідно з чинним законодавством України та цим Статутом укладає від свого імені правочини, господарські договори з юридичними та фізичними особами.

3.8. ПІДПРИЄМСТВО має право найму працівників згідно з законодавством України.

4. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. ПІДПРИЄМСТВО має право:

- за погодженням із ЗАСНОВНИКОМ планувати, організовувати та здійснювати свою господарську діяльність, визначати і реалізовувати перспективи свого розвитку;
- розпоряджатися одержаним доходом (прибутком), що залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів відповідно до затвердженого фінансового плану;
- формувати на договірній основі тимчасові трудові (творчі) колективи для виконання конкретних замовлень;
- залучати до участі в діяльності ПІДПРИЄМСТВА окремих висококваліфікованих спеціалістів на умовах сумісництва чи конкретної системи найму, самостійно визначати розміри та порядок оплати праці;
- за погодженням із ЗАСНОВНИКОМ, користуватися банківськими та комерційними кредитами, під власне забезпечення;
- укладати договори (контракти), в межах повноважень визначених цим Статутом, з юридичними особами та окремими фізичними особами на виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг) та її реалізацію на договірних засадах;
- здійснювати заходи, спрямовані на підвищення ефективності і використання виробничих потужностей та зниження рівня їх негативної дії на навколишнє природне середовище;
- орендувати нерухоме майно, автомобілі, оргтехніку та інше устаткування, необхідне для забезпечення своєї діяльності;
- за згодою з ЗАСНОВНИКОМ створювати структурні підрозділи підприємства;

- входити до складу будь-яких об'єднань, передбачених чинним законодавством України, бути їх засновником чи співзасновником.

4.2. Права ПІДПРИЄМСТВА реалізуються ним відповідно до чинного законодавства України.

4.3. Обов'язки ПІДПРИЄМСТВА:

- дотримуватись вимог законів, нормативно-правових актів та цього Статуту;
- забезпечувати своєчасну сплату податків, зборів, обов'язкових платежів та інших відрахувань згідно з чинним законодавством України;
- відповідно до укладених договорів забезпечувати виробництво та поставку продукції і товарів, надання послуг;
- створювати належні умови для високопродуктивної праці, забезпечувати додержання законодавства про працю, правил та норм з охорони праці, техніки безпеки, соціального страхування;
- надавати Засновнику будь-яку інформацію щодо діяльності ПІДПРИЄМСТВА, у тому числі інформацію про наявність і поточний стан майна та будь-які зміни в його стані;
- вчасно виконувати доручення ЗАСНОВНИКА у межах видів діяльності, визначених цим Статутом;
- виконувати норми і вимоги щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання і відтворення природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки;
- здійснювати оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї роботи, вести статистичну звітність, а також надавати в порядку та відповідно до вимог чинного законодавства фінансову звітність та статистичну інформацію щодо своєї господарської діяльності, інші дані, визначені законодавством.
- проводити інвентаризацію належного йому майна для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку, фінансової звітності та статистичної інформації;
- дотримуватися вимог законодавства про комерційну таємницю та конфіденційну інформацію;
- вести облік військовозобов'язаних та проводити заходи з цивільної оборони та протипожежної безпеки;
- у повному обсязі та якісно реалізовувати інші повноваження, покладені на ПІДПРИЄМСТВО цим Статутом;
- керівник ПІДПРИЄМСТВА та головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність бухгалтерського обліку та статистичної звітності.

5. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Управління ПІДПРИЄМСТВОМ здійснюється директором відповідно до Статуту на основі поєднання прав ЗАСНОВНИКА підприємства щодо господарського використання майна і принципів самоврядування трудового колективу.

5.2. До виключної компетенції ЗАСНОВНИКА підприємства належить:

- визначення основних напрямків діяльності ПІДПРИЄМСТВА;
- затвердження Статуту ПІДПРИЄМСТВА, внесення змін і доповнень до установчих документів ПІДПРИЄМСТВА;
- прийняття рішення про припинення діяльності ПІДПРИЄМСТВА
- затвердження виробничо-фінансових та фінансових планів ПІДПРИЄМСТВА, розподілу прибутку та здійснення контролю за їх виконанням;
- затвердження Положення про оплату праці та Положення про преміювання на ПІДПРИЄМСТВІ;
- визначення нормативу відрахувань коштів ЗАСНОВНИКУ на здійснення ним координаційної та методичної роботи райагролісів;
- накладання дисциплінарних стягнень на керівника ПІДПРИЄМСТВА.

5.3. Директор призначається на посаду і звільняється з посади ЗАСНОВНИКОМ ПІДПРИЄМСТВА на підставі укладеного з ним контракту, у відповідності з кваліфікаційними вимогами до керівників (директорів) дочірніх підприємств, за погодженням з головою районної Ради, головою державної районної адміністрації та профільним Департаментом облдержадміністрації.

5.4. Директор самостійно вирішує всі питання поточної діяльності ПІДПРИЄМСТВА, за винятком віднесених Статутом до компетенції ЗАСНОВНИКА підприємства.

5.5. ПІДПРИЄМСТВО реалізує продукцію та надає послуги за цінами і тарифами, що встановлюються самостійно, або на договірних засадах, а у випадках, передбачених чинним законодавством – за врегульованими цінами.

5.6. Директор підзвітний ЗАСНОВНИКУ ПІДПРИЄМСТВА, несе перед ним відповідальність за виконання його рішень.

5.7. Директор несе повну відповідальність за стан діяльності ПІДПРИЄМСТВА, а саме:

- розпоряджається коштами та майном відповідно до чинного законодавства;
- затверджує кошторис витрат ПІДПРИЄМСТВА;
- діє без довіреності від імені ПІДПРИЄМСТВА та представляє його інтереси у відносинах з суб'єктами господарської діяльності, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, іншими органами управління, установами і організаціями;
- приймає та звільняє працівників ПІДПРИЄМСТВА;
- притягує до дисциплінарної відповідальності та заохочує працівників ПІДПРИЄМСТВА;
- за погодженням з ЗАСНОВНИКОМ визначає структуру, чисельність та штатний розклад ПІДПРИЄМСТВА.

5.8. Директор ПІДПРИЄМСТВА укладає угоди на придбання майна за кошти на суму більшу як **25000** (двадцять п'ять тисяч) гривень виключно після отримання письмової згоди ЗАСНОВНИКА.

5.9. Списання та відчуження майна здійснюється директором ПІДПРИЄМСТВА виключно після отримання письмової згоди ЗАСНОВНИКА та ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ.

5.10. ПІДПРИЄМСТВО здійснює щомісячну, щоквартальну та річну звітність про лісогосподарську та фінансову діяльність ЗАСНОВНИКУ та на вимогу ЗАСНОВНИКА надає іншу інформацію.

5.11. ЗАСНОВНИК періодично здійснює планові та позапланові перевірки лісогосподарської та фінансової діяльності ПІДПРИЄМСТВА.

6. ПРАВОВИЙ СТАТУС ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

6.1. Усі громадяни, які своєю працею беруть участь у діяльності ПІДПРИЄМСТВА на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини, становлять трудовий колектив ПІДПРИЄМСТВА. Трудовий колектив ПІДПРИЄМСТВА має повноваження передбачені Господарським кодексом України, Кодексом законів про працю України та інші повноваження передбаченні чинним законодавством України.

6.2. Інтереси трудового колективу на ПІДПРИЄМСТВІ представляє профспілковий комітет або інший уповноважений орган.

6.3. Трудові правовідносини працівників ПІДПРИЄМСТВА регулюються чинним трудовим законодавством, колективним договором та правилами внутрішнього трудового розпорядку.

6.4. Соціальне забезпечення та соціальне страхування працівників ПІДПРИЄМСТВА здійснюється згідно з чинним законодавством та колективним договором.

7. МАЙНО І КОШТИ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. На ПІДПРИЄМСТВІ створюється статутний капітал у розмірі 1067988,97 грн (Один мільйон шістдесят сім тисяч дев'ятсот вісімдесят вісім гривень, дев'яносто сім копійок).

Додатковим джерелом формування статутного капіталу є внески ЗАСНОВНИКА ПІДПРИЄМСТВА у вигляді коштів, майна та майнових прав, нематеріальних активів, а також прибуток від діяльності ПІДПРИЄМСТВА.

7.2. Майно ПІДПРИЄМСТВА становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі ПІДПРИЄМСТВА.

Все майно є об'єктом права спільної власності територіальних громад Вінницької області та закріплене за ним на правах господарського відання.

ПІДПРИЄМСТВО здійснює користування, внесеним ЗАСНОВНИКОМ у статутний капітал ПІДПРИЄМСТВА майном на правах повного господарського відання.

На зазначене майно не може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів ПІДПРИЄМСТВА, оскільки воно є об'єктом права спільної власності територіальних громад Вінницької області.

Здійснюючи за рішенням ЗАСНОВНИКА право повного господарського відання ПІДПРИЄМСТВО володіє, користується та розпоряджається майном на свій розсуд, вчиняючи щодо нього будь-які дії, які не суперечать Статуту ПІДПРИЄМСТВА та чинному законодавству.

7.3. Джерелом формування коштів ПІДПРИЄМСТВА є:

- грошові та матеріальні внески ЗАСНОВНИКА;
- доходи, одержані від надання послуг, реалізації продукції та інших видів господарської діяльності;
- доходів від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- кошти Державного та місцевого бюджетів в межах бюджетного законодавства;
- безоплатні та благодійні внески підприємств, організацій, громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

7.4. ПІДПРИЄМСТВУ можуть належати будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інше майно.

7.5. ПІДПРИЄМСТВО має право за погодженням із ЗАСНОВНИКОМ здавати в оренду, надавати безкоштовно в тимчасове користування або в позику будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності.

7.6. ПІДПРИЄМСТВО має право за погодженням із ЗАСНОВНИКОМ та ОРГАНОМ УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ продавати, передавати, обмінювати іншим підприємствам, установам, організаціям, а також списувати майно з балансу ПІДПРИЄМСТВА.

7.6. ПІДПРИЄМСТВО має право купувати, одержувати від уступки, дару, орендувати або іншим способом одержувати майно та права на нього у підприємств, установ, організацій та громадян.

7.7. Держава гарантує захист майнових прав ПІДПРИЄМСТВА. Вилучення державою у ПІДПРИЄМСТВА його основних фондів, оборотних коштів та іншого використовуваного ним майна здійснюється тільки у випадках, передбачених законами України.

7.8. Отримання кредитних коштів та придбання майна в лізинг здійснюється за письмовим погодженням ЗАСНОВНИКА.

8. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОРЯДОК РОЗПОДІЛУ ДОХОДУ

8.1. Результатом господарської та іншої, передбаченої цим Статутом і чинним законодавством діяльності - є **прибуток** ПІДПРИЄМСТВА.

8.2. Прибутком ПІДПРИЄМСТВА, після сплати податків у бюджет та інших обов'язкових відрахувань згідно з діючим законодавством розпоряджається ПІДПРИЄМСТВО.

8.3. ПІДПРИЄМСТВО за рахунок доходу проводить відрахування ЗАСНОВНИКУ на здійснення ним координаційної та методичної роботи райагролісів.

Порядок, розмір та періодичність відрахувань встановлюється щорічним протокольним рішенням наради директорів з цього питання, на підставі якого видається наказ ВОКСЛП «Віноблагроліс» та укладається договір про перерахування коштів на утримання засновника.

8.4. Основні засоби, придбані ПІДПРИЄМСТВОМ за рахунок прибутку, є спільною власністю територіальних громад Вінницької області і знаходяться в користуванні ПІДПРИЄМСТВА.

8.5. ПІДПРИЄМСТВО за рахунок чистого прибутку створює резервний фонд та має право направляти його частину на поповнення статутного капіталу за погодженням із ЗАСНОВНИКОМ.

8.6. Резервний фонд ПІДПРИЄМСТВА створюється в розмірі не менше 5 (п'яти) відсотків щорічного чистого прибутку.

Резервний фонд використовується для покриття витрат, пов'язаних з відшкодуванням збитків та позапланових витрат.

Рішення про використання коштів резервного фонду приймається керівництвом ПІДПРИЄМСТВА.

8.7. Джерелом коштів на виконання лісотехнічних заходів, оплату праці працівників ПІДПРИЄМСТВА є кошти, одержані від господарської діяльності ПІДПРИЄМСТВА, кошти державних та місцевих бюджетів.

8.8. ПІДПРИЄМСТВО може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність за погодженням з ЗАСНОВНИКОМ.

9. ОБЛІК, ЗВІТНІСТЬ І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. ПІДПРИЄМСТВО здійснює оперативний податковий та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність по затверджених формах і надає її у встановлені строки відповідним органам, відповідаючи при цьому за її достовірність.

9.2. Склад та обсяг відомостей, що являють комерційну таємницю та конфіденційну інформацію ПІДПРИЄМСТВА, порядок їх захисту та відповідальність за недотримання визначається Засновником у відповідності з вимогами чинного законодавства України.

9.3. Контроль за фінансово-господарською діяльністю ПІДПРИЄМСТВА здійснюється ЗАСНОВНИКОМ та іншими контролюючими органами відповідно до законодавства .

9.4. ЗАСНОВНИК має право ініціювати проведення відповідними органами комплексної ревізії фінансової та господарської діяльності дочірнього підприємства.

9.5. ПІДПРИЄМСТВО зобов'язане надати ЗАСНОВНИКУ на його вимогу будь-яку інформацію щодо діяльності ПІДПРИЄМСТВА.

10. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО РЕОРГАНІЗАЦІЯ

10.1. Ліквідація та реорганізація ПІДПРИЄМСТВА проводяться за рішенням ЗАСНОВНИКА або суду з дотриманням вимог чинного законодавства.

10.2. ПІДПРИЄМСТВО ліквідується також у випадках:

- визнання його банкрутом;
- якщо прийнято рішення про заборону діяльності ПІДПРИЄМСТВА через невиконання умов, встановлених законодавством, і в передбачений рішенням строк не забезпечено дотримання цих умов або змінений вид діяльності;
- якщо рішенням суду буде визнано недійсним установчі документи ПІДПРИЄМСТВА;
- за іншими підставами, передбаченими законодавчими актами України.

10.3. При реорганізації та ліквідації ПІДПРИЄМСТВА звільненим працівникам гарантується додержання їх прав та інтересів, відповідно до трудового законодавства України.

10.4. Ліквідація ПІДПРИЄМСТВА здійснюється ліквідаційною комісією, яка утворюється за рішенням ЗАСНОВНИКА або судом в відповідності до вимог чинного законодавства.

10.5. ПІДПРИЄМСТВО вважається реорганізованим або ліквідованим з моменту виключення його з державного реєстру України.

11. ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ

11.1. Внесення змін та доповнень до Статуту проводиться за рішенням ЗАСНОВНИКА ПІДПРИЄМСТВА відповідно до чинного законодавства України.

11.2. Зміни, які сталися в установчих документах ПІДПРИЄМСТВА та які підлягають державній реєстрації, оформлюються та реєструються у порядку визначеному Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань».

Генеральний директор **Анатолій ІВАНЕЦЬ**

Місто Вінниця, Вінницька область, Україна, першого серпня дві тисячі двадцять третього року

Я, Терещенко В.В., приватний нотаріус Вінницького міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису Іванець Анатолія Васильовича, який зроблено у моїй присутності.

Особу Іванець Анатолія Васильовича, який підписав документи, встановлено, дієздатність перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 1498.

Приватний нотаріус

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємництва

			КОДИ		
Підприємство		Дата (рік, місяць, число)	2023	01	1
ДП "ВІННИЦЬКИЙ РАЙАГРОЛІС" ВОКЛСП "ВІНОБЛАГРОЛІС"		за ЄДРПОУ	36199203		
Територія **ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М. ВІННИЦЯ**		за КАТОТТГ	UA0502003001006385 7		
Організаційно-правова форма господарювання	**Дочірнє підприємство**	за КОПФГ	160		
Вид економічної діяльності	**Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві**	за КВЕД	02.10		
Середня кількість працівників, осіб	32				

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **21011 Україна, Вінницька область, місто Вінниця, Садова, 8А** **0432601719**

1. Баланс на 31.12.2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	18.6	13.5
Первісна вартість	1001	46.7	46.7
Накопичена амортизація	1002	(28.1)	(33.2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	30.7	2.1
Основні засоби:	1010	1 468.5	2 244.1
первісна вартість	1011	4 502.5	5 469.3
знос	1012	(3 034.0)	(3 225.2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 517.8	2 259.7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 180.2	1 345.9
у тому числі готова продукція	1103	821.4	858.1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	110.0	228.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	55.1	89.3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152.7	630.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	600.9	2 000.0
Витрати майбутніх періодів	1170	2.9	1.5
Інші оборотні активи	1190	110.0	330.3
Усього за розділом II	1195	2 211.8	4 626.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 729.6	6 885.8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 068.0	1 068.0
Додатковий капітал	1410	164.7	164.7
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 235.3	1 522.5
Неоплачений капітал	1425	(0.5)	(0.5)
Усього за розділом I	1495	2 467.5	2 754.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	557.2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	123.3	231.7
розрахунками з бюджетом	1620	360.7	839.0
у тому числі з податку на прибуток	1621	70.0	192.4
розрахунками зі страхування	1625	32.2	99.2
розрахунками з оплати праці	1630	155.5	382.0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	590.4	2 022.0
Усього за розділом III	1695	1 262.1	3 573.9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3 729.6	6 885.8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 021.6	11 474.4
Інші операційні доходи	2120	77.5	64.4
Інші доходи	2240	0.2	2.7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 099.3	11 541.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 417.9)	(8 039.3)
Інші операційні витрати	2180	(5 574.3)	(3 076.8)
Інші витрати	2270	(4.4)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(14 996.6)	(11 116.1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 102.7	425.4
Податок на прибуток	2300	(198.5)	(72.1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	904.2	353.3

Керівник _____ (підпис) **Магомаєв Магомед Расулович** (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) **Гуменюк Жанна Миколаївна** (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємництва

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	1
Підприємство **ДП "ВІННИЦЬКИЙ РАЙАГРОЛІС" ВОКЛСП "ВІНОБЛАГРОЛІС"**	за ЄДРПОУ	36199203		
Територія **ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ, М. ВІННИЦЯ**	за КАТОТТГ [1]	UA0502003001006385 7		
Організаційно-правова форма господарювання **Комунальне підприємство**	за КОПФГ	150		
Вид економічної діяльності **Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві**	за КВЕД	02.10		
Середня кількість працівників, осіб **32**				

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **21011 Україна, Вінницька область, місто Вінниця, Садова, 8А** **0432601719**

1. Баланс на 31.12.2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	13.5	8.8
Первісна вартість	1001	46.7	46.7
Накопичена амортизація	1002	(33.2)	(37.9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2.1	15.2
Основні засоби:	1010	2 244.1	1 952.6
первісна вартість	1011	5 469.3	5 504.0
знос	1012	(3 225.2)	(3 551.4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	2 259.7	1 976.6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 345.9	1 843.8
у тому числі готова продукція	1103	858.1	1 271.0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	228.7	275.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	89.3	73.0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	630.4	655.7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 000.0	189.7
Витрати майбутніх періодів	1170	1.5	3.0
Інші оборотні активи	1190	330.3	33.7
Усього за розділом II	**1195**	4 626.1	3 073.9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	6 885.8	5 050.5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**1 068.0**	**1 068.0**
Додатковий капітал	1410	**164.7**	**164.7**
Резервний капітал	1415	**-**	**-**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**1 522.5**	**1 838.5**
Неоплачений капітал	1425	**(0.5)**	**(0.5)**
Усього за розділом I	**1495**	**2 754.7**	**3 070.7**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	**557.2**	**513.5**
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	**-**	**-**
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	**-**	**-**
товари, роботи, послуги	1615	**231.7**	**414.9**
розрахунками з бюджетом	1620	**839.0**	**281.4**
у тому числі з податку на прибуток	1621	**192.4**	**58.1**
розрахунками зі страхування	1625	**99.2**	**36.0**
розрахунками з оплати праці	1630	**382.0**	**162.9**
Доходи майбутніх періодів	1665	**-**	**-**
Інші поточні зобов'язання	1690	**2 022.0**	**571.1**
Усього за розділом III	**1695**	**3 573.9**	**1 466.3**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**-**	**-**
Баланс	**1900**	**6 885.8**	**5 050.5**

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**14 552.2**	**16 021.6**
Інші операційні доходи	2120	**29.0**	**77.5**
Інші доходи	2240	**-**	**0.2**
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	**14 581.2**	**16 099.3**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	**(8 704.6)**	**(9 417.9)**
Інші операційні витрати	2180	**(5 383.0)**	**(5 574.3)**
Інші витрати	2270	**(-)**	**(4.4)**
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	**(14 087.6)**	**(14 996.6)**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**493.6**	**1 102.7**
Податок на прибуток	2300	**(88.8)**	**(198.5)**
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**404.8**	**904.2**

Керівник _____ (підпис) **Магомаєв Магомед Расулович** (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) **Гуменюк Жанна Миколаївна** (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

СТРУКТУРА ТА ЧИСЕЛЬНІСТЬ

Дочірнього підприємства «Вінницький райагроліс» ВОКСЛП «Віноблагроліс»

2024 рік

№ п\п	Назва посад	Кількість штатних одиниць
Адміністративний персонал		
1	**Директор**	1
2	**Головний бухгалтер**	1
3	**Головний лісничий**	1
4	**Інженер з охорони І категорії**	0,5
5	**Економіст І категорії**	1
6	**Бухгалтер І категорії**	0,75
7	**Бухгалтер ІІ категорії**	1
8	**Юрисконсульт ІІ категорії**	0,5
9	**Інспектор з кадрів**	0,25
10	**Водій автотранспортних засобів**	1
11	**Прибиральник службових приміщень**	0,5
	Разом:	**8,5**
Загальновиробничий персонал		
12	**Начальник цеху**	1
13	**Майстер цеху**	1
14	**Майстер лісу**	2
15	**Лісник**	10
16	**Єгер**	0,25
	Разом:	**14,25**
Робітники		
17	**Рамник VI розряду**	1
18	**Верстатник деревообробних верстатів V розряду**	2
19	**Підсобний робітник**	1
20	**Тракторист машиніст лісогосподарського виробництва V розряду**	0,5
21	**Водій автотранспортних засобів**	3
22	**Водій автотранспортних засобів**	1
23	**Робітник на лісокультурних (лісогосподарських) роботах**	2
24	**Лісоруб**	4
	Разом:	**14,5**
	ВСЬОГО:	**37,25**