

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан
факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис) Березянко Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка
праці»

на тему: Розроблення програми преміювання персоналу на підприємстві

Виконав: здобувач 4 курсу, групи УП-4-12

Рафальська Євгенія Миколаївна

(підпис)

Керівник к. е. н., доцент Осадчук О.П.

(підпис)

Рецензент д.е.н., проф. Петухова Ольга Михайлівна

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянюк

«26» січня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Рафальської Євгенії Миколаївни

1. Тема роботи «Розроблення програми преміювання персоналу на підприємстві»

керівник роботи Осадчук Оксана Павлівна. к. е. н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти преміювання персоналу на підприємстві. Розділ 2. Дослідження господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та стану системи преміювання персоналу . Розділ 3.Шляхи удосконалення системи преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 39 таблицях, 5 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти преміювання персоналу на підприємстві.»	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та стану системи преміювання персоналу»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи удосконалення системи преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	14.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Рафальська С.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Осадчук О. П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рафальська Є. М. Розроблення програми преміювання персоналу на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах Пирятинського ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні аспекти преміювання персоналу на підприємстві - вивчено сутність, види, умови виплати премій, досліджено форми та системи преміювання співробітників підприємства, систематизовано організацію ефективної системи преміювання персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено характеристику господарської діяльності підприємства, охарактеризовано кадрове забезпечення ТОВ «Пирятинський сирзавод», вивчені основні аспекти системи преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено програму преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод», обґрунтовано доцільність заходів з удосконалення системи преміювання персоналу підприємства. Розраховано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності Пирятинського ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Робота містить 92 сторінки, 39 таблиць, 5 рисунків, 61 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, преміювання, система преміювання персоналу, продуктивність праці, фонд додаткової заробітної плати.

SUMMARY

Rafalska EM Development of the program of awarding of the personnel at the enterprise. – Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of Pyriatyn LLC "Pyriatyn Cheese Factory" for 2019-2020.

The first section of the work reveals the theoretical aspects of personnel bonuses at the enterprise - studied the nature, types, conditions of payment of bonuses, investigated the forms and systems of bonuses for employees, systematized the organization of an effective system of personnel bonuses.

The second section of the qualification work describes the economic activity of the enterprise, describes the staffing of LLC "Pyriatyn Cheese Factory", studied the main aspects of the bonus system of the staff of LLC "Pyriatyn Cheese Factory".

In the third section of the qualification work, a program of awarding the personnel of Pyriatyn Cheese Factory LLC was developed, the expediency of measures to improve the system of awarding the personnel of the enterprise was substantiated. The economic feasibility of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of Pyriatyn LLC "Pyriatyn Cheese Factory" is calculated.

The work contains 92 pages, 39 tables, 5 figures, 61 sources used.

Key words: personnel, bonuses, personnel bonus system, labor productivity, additional salary fund.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Преміювання персоналу: сутність, види та умови виплати	10
1.2. Форми та системи преміювання співробітників підприємства.....	15
1.3. Організація ефективної системи преміювання персоналу	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» ТА СТАНУ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.....	29
2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства	29
2.2. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «Пирятинський сирзавод»..	36
2.3. Основні аспекти системи преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	61
3.1. Розроблення програми преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»	61
3.2. Обґрунтування доцільності заходів з удосконалення системи преміювання персоналу підприємства.....	65
ВИСНОВОК.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
Додатки.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Нераціональне використання виробничих ресурсів, неефективне використання робочого часу робітниками, небажання робітників досконало виконувати свої обов'язки – з цими проблемами в процесі своєї діяльності стикається майже кожне підприємство. Одним із шляхів її вирішення, а також важливим засобом підвищення матеріальної зацікавленості працівників у покращенні кінцевих результатів господарської діяльності є система преміювання. Преміювання – це винагорода за працю, яка стосується додаткового стимулювання праці.

У сучасних умовах ринкового ведення господарської діяльності зростає роль та значення удосконалення оплати та стимулювання праці персоналу на підприємстві. Використання преміювання з метою додаткового стимулювання персоналу є поширеною практикою для багатьох підприємств.

Проблеми мотивування як важливого напрямку формування системи управління підприємством постійно привертають увагу вчених-економістів. Значний внесок у розвиток теорії мотивації персоналу, у тому числі у вивчення систем преміювання, зробили зарубіжні вчені: М. Альберт, К. Алдерфер, Р. Барденс, Ф. Беккер, В. Врум, Г. Гант, Ф. Герцберг, Г. Кемпе, Д. Макгрегор, А. Маслоу. Важливими є наукові досягнення провідних українських вчених Д. Богині, П. Беленького, О. Виханського, В. Герасимчука, І. Герчікової, В. Голікова, В. Гончарова, В. Гейця, О. Грішнкової, В. Гуменюка та ін. Проте окремі питання щодо подальшого вивчення проблеми вдосконалення системи преміювання на підприємстві в умовах ринкової економіки потребують подальшого розгляду.

Метою написання випускної роботи є теоретичне обґрунтування та визначення практичних рекомендацій щодо розроблення програми преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Згідно з визначеною метою в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- вивчено сутність, види, умови виплати премій;
- досліджено форми та системи преміювання співробітників підприємства;
- систематизовано організацію ефективної системи преміювання персоналу;
- наведено характеристику господарської діяльності підприємства;
- охарактеризовано кадрове забезпечення ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- вивчені основні аспекти системи преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- розроблено програму преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- обґрунтовано доцільність заходів з удосконалення системи преміювання персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розроблення програми преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації програми преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

В роботі використовувались методи порівняння і дослідження динаміки та структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод (були використані формули з метою розрахунку ефективності системи преміювання на підприємстві), використовувались таблиці, рисунки, діаграми.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно аспектів преміювання персоналу.

За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «преміювання», а також сформульовано загальні висновки та висновки до розділів. Для визначення методики аналізу персоналу та його преміювання застосовано метод аналізу і синтезу. При аналізі сучасного стану та тенденцій розвитку підприємства використано статистико-економічний метод, зокрема його прийоми – графічний, порівняння тощо.

Джерелами інформації є законодавчі і нормативні акти України з питань державного регулювання преміювання персоналу підприємств в умовах конкурентного середовища, а також офіційні статистичні матеріали і дані зібрані під час спеціально проведених досліджень на підприємстві, зокрема фінансова та внутрішньо-управлінська звітність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Преміювання персоналу: сутність, види та умови виплати

Система мотивації праці персоналу підприємства повинна бути спрямована на зростання доходів і прибутку підприємства, частка яких йде на збільшення фонду оплати праці, а також фондів преміювання. Водночас підприємство вправі заохочувати окремих працівників підприємства, що дає змогу підсилити диференціацію в оплаті праці.

Преміювання – це винагорода за працю, що стосується додаткового стимулювання праці. Преміювання входить у систему додаткового стимулювання персоналу і виконує функції забезпечення заінтересованості працівників у результатах праці. Тому система додаткового стимулювання має перспективний мотивуючий вплив на працівника. Премії, які виплачуються, входять до складу додаткової зарплати, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат. За даними дослідників, ці два види заробітної плати становлять 33 % від загальної суми фонду оплати праці [4, с. 99].

У Методичних рекомендаціях щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій вказано, що премія – це основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва загалом за показниками та умовами оцінки цих результатів, визначених підприємством [9].

Л. Д. Ухова пропонує в рамках широкого поняття «преміювання» розрізняти преміювання як один зі способів виплати додаткової винагороди за працю та преміювання, як спосіб матеріального заохочення працівників, які відзначилися, що здійснюється поза виплатою основної й додаткової винагороди за працю. Вона відзначає, що в першому випадку має факт преміювання у формі

преміальної системи (основної і додаткової) оплати праці, що є засобом виробництва регулярних додаткових виплат працівникам понад їхній основний (погодинний або відрядний) заробіток за ту ж саму роботу з метою грошового заохочення досягнутих успіхів і стимулювання подальшої високоефективної праці [16, с. 212]. Працівник при виконанні умов преміювання, у тому числі за відсутності порушень трудової дисципліни або виробничого браку у розрахунковому періоді, має право вимагати з роботодавця виплати в повному обсязі належної йому премії, так само, як і всі обумовлені системою оплати праці надбавки та інші стимулюючі виплати, а роботодавець зобов'язаний задовольнити вимоги працівника.

Якщо розглядати преміювання в аспекті грошового заохочення – це право, а не обов'язок роботодавця, і працівник, у свою чергу, як видно зі змісту ч. 2 ст. 97 КЗпП України, має право отримати такий вид заохочення лише в тому разі, якщо роботодавець самостійно шляхом закріплення в локальних нормативних актах підприємства встановлює види, розміри, умови й порядок преміювання працівників без обмеження в централізованому порядку максимальних розмірів.

Премія є формою відзначення окремого працівника або всього колективу підприємства в цілому на основі загального оцінювання праці за трудові заслуги, а не за виконання заздалегідь установлених виробничих показників (якісних або кількісних).

Умовами преміювання, як правило, є наявність особливих випадків, сумлінне виконання трудових обов'язків і відсутність порушень трудової дисципліни. Коло працівників, що заохочуються, не визначається яким-небудь переліком професій і посад або найменуваннями робіт. На підтвердження такої нашої думки, можна навести тезу А. Д. Зайкіна, який відзначає, що значення цієї винагороди полягає в тому, що воно підсилює особисту матеріальну заінтересованість кожного працівника в досягненні найвищих кінцевих економічних результатів роботи всього колективу підприємства, а також у підвищенні ефективності виробництва. Крім того, воно спрямоване на боротьбу із плинністю кадрів і взагалі на закріплення кадрів на підприємстві. Також

можливий зв'язок виплати такої винагороди з відношенням працівника до його трудових обов'язків, з дисциплінованістю.

Тим самим винагорода за річними підсумками роботи підприємства сприяє зразковому виконанню кожним працівником його трудових функцій [16, с. 214].

Отже, премії на підприємстві можуть виплачуватися як у вигляді додаткової зарплати (якщо вони пов'язані з виробничою або господарською діяльністю), так і у складі інших заохочувальних виплат (у разі виплат премій одноразово, несистематично або за спеціальною системою).

Так, в Інструкції зі статистики заробітної плати, затвердженій наказом Держкомстату України №5 від 13.01.2004 р., зазначено, що премії поділяються на:

1) премії та винагороди, у т.ч. за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування (крім відсоткових або комісійних винагород, виплачених додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу));

2) винагороди та премії, які мають одноразовий характер, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

Враховуючи основні характеристики премій їх можна поділити на такі види:

Виробничі – виплачуються відповідно до умов преміювання, як правило, працівникам або групі працівників (підрозділам підприємства), які досягли найкращих результатів у праці, причому ця праця має бути пов'язана саме з виробничим процесом.

За підсумками роботи за певний період (місяць, квартал, півріччя, рік).

В свою чергу виробничі премії можна розділити на такі підвиди:

Одноразові – це премії, які передбачаються до нарахування і виплати тільки один раз при виконанні умов преміювання.

Багаторазові (за встановленою преміальною системою) це:

– премії, що можуть бути нараховані тільки один раз протягом певного календарного періоду часу у разі виконання умов преміювання саме в цей період

часу. Кількість таких календарних тимчасових періодів, на які поширюється преміювання, може бути як обмеженою, так і не обмеженою. Відповідно, кількість можливих нарахувань премій також може бути обмежена або не обмежена. Після закінчення одного календарного періоду, під час якого діє преміювання, настає наступний, як правило, рівний за тривалістю попередньому. Незалежно від досягнутих працівником або групою працівників результатів у попередньому календарному періоді, вони анулюються при настанні нового календарного періоду і відлік починається з нуля;

– премії, що можуть бути нараховані за кожен випадок виконання умов преміювання незалежно від того, скільки таких випадків станеться протягом того або іншого періоду часу.

Індивідуальне преміювання застосовується у випадку, коли з огляду на специфіку виробництва мають враховуватися індивідуальні результати праці незалежно від результатів праці інших робітників. Показники й умови преміювання встановлюються за окремими професіями або видами робіт. Премія нараховується на основну заробітну плату кожного робітника залежно від індивідуальних результатів роботи [3, с. 19].

Колективне преміювання застосовується як за колективної, так і за індивідуальної організації праці з тим, щоб стимулювати робітників для досягнення найкращих загальних, кінцевих результатів роботи бригади, дільниці, цеху. Колективну премію нараховують на основну заробітну плату бригади (дільниці, цеху) залежно від виконання колективних показників діяльності. Колективну премію розподіляють між працівниками залежно від особистого внеску, відпрацьованого часу і коефіцієнта трудової участі.

Таким чином, премії мають як одноразовий, так і систематичний характер виплати.

Нині питання преміювання на підприємствах, встановлюються у колективному договорі підприємства. Юридичною основою для цього є норми статті 15 Закону України «Про оплату праці» та статті 97 Кодексу законів про

працю України. При цьому мають бути дотримані норми і гарантії, передбачені законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Слід також взяти до уваги, що роботодавець ці питання зобов'язаний вирішувати разом з профспілкою. Згідно з п. 3 ч. 1 ст. 38 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» виборний орган первинної профспілкової організації на підприємстві, в установі, організації разом з роботодавцем вирішує питання оплати праці, у тому числі й премій, винагород та інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Отже, всі питання щодо преміювання працівників підприємства вирішують самостійно, шляхом розробки Положення про преміювання. Положення про преміювання є складовою частиною діючої системи оплати праці на підприємстві і, як правило, затверджується як додаток до колективного договору. При цьому, як і колективний договір, зазначене Положення має бути узгоджене з профспілковим або іншим, уповноваженим на представництво трудовим колективом, органом, а за його відсутності – представниками працівників, обраними і уповноваженими трудовим колективом.

Преміювання здійснюється відповідно до встановленого Положення про преміювання, за наявності достатньої суми коштів, закладених у кошторисі доходів і видатків, та економії фонду заробітної плати. Зазначена економія може виникнути, зокрема, за наявності вільних вакансій, у разі перебування працівників на лікарняному та у відпустках без збереження заробітної плати, та інших випадках

Особливістю премії є те, що вона має нестійкий характер: може збільшуватись, зменшуватись, а може не нараховуватись зовсім. Нарахування премії, на відміну від доплат та надбавок, не є обов'язковим для підприємства.

При визначенні періодичності преміювання та порядку виплати премій потрібно враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період. Так, працівників преміюють за поточні результати основної

діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці працівників.

У сучасних умовах роль премій обумовлена наступними обставинами [16, с. 216]:

1. Премії дають змогу мотивувати працівників на високопродуктивну працю, пов'язуючи рівень і приріст їхньої заробітної плати з конкретними результатами праці. Зокрема, системи преміювання відіграють важливу соціальну роль та у поєднанні з іншими елементами заробітної плати спонукають працівників до творчого ставлення до праці.

2. Премії забезпечують підвищення колективної та індивідуальної мотивації персоналу у виконанні і перевиконанні встановлених планових завдань, підвищення ефективності праці.

3. Виплата премій дає змогу узгоджувати приріст середньої заробітної плати з покращенням праці працівників (торгівельна, виробнича діяльність).

1.2. Форми та системи преміювання співробітників підприємства

На окремих підприємствах залежно від конкретних виробничих і організаційно-технічних умов розробляється щорічне преміальне положення, яке узгоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору.

Преміювання виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці.

У сучасній економічній науці існує багато визначень поняття «система преміювання», але усі вони подібні між собою, тому їх можна об'єднувати в одне визначення. Система преміювання – це система виплат працівникам грошових сум понад основний заробіток з метою заохочення до досягнення успіхів, виконання зобов'язань та стимулювання їх подальшого кар'єрного зростання. Преміальна система оплати праці передбачає виплату премії певному колу осіб на

підставі заздалегідь встановлених конкретних показників і умов преміювання, обумовлених положеннями про преміювання [11].

Калінін А.М. зазначає, що система преміювання – це «система виплат працівникам грошових сум понад основний заробіток з метою заохочення до досягнення успіхів, виконання зобов'язань та стимулювання їх подальшого кар'єрного зростання» [16, с. 211].

Система преміювання працівників на підприємствах у сучасних умовах складається з преміювання колективу за досягнення основних результатів діяльності та окремо за досягнення певних специфічних для підприємства показників. Згідно з цим, на підприємстві розробляються і діють «Положення про преміювання за досягнення основних результатів», що поширюються на всіх працівників відповідно до їх внеску у результати роботи, і низка «Спеціальних положень за досягнення визначених конкретних результатів».

Спеціальні положення про преміювання застосовуються лише для тих груп працівників, які безпосередньо забезпечують досягнення конкретних результатів [12].

Економічна наука виділяє дві основні форми системи преміювання:

- преміювання, передбачене системами оплати праці;
- преміювання як окремий вид заохочення, яке відбувається поза межами систем оплати праці.

Преміювання, передбачене системою оплати праці, передбачає виплату премій з певною періодичністю (річна, квартальна, за півріччя, за місяць та ін.) певному колу працівників. Такі премії виплачуються на підставі розроблених в організації конкретних показників праці та умов преміювання [2]. Це, як правило, спеціальні системи преміювання. До них можна віднести, наприклад, премії за економію сировини, матеріалів; за виготовлення продукції високої якості; за своєчасне відвантаження продукції та ін. Ця форма має свої переваги, оскільки робітник, влаштувавшись на роботу, вже напевно знає, що за успішне виконання завдання для нього передбачена преміальна винагорода, тому це стимулює його на ефективне здійснення своїх обов'язків.

Преміювання, яке відбувається поза системою оплати праці, передбачає одноразові премії, які можуть нараховуватися за конкретні успіхи в роботі або виплачуються на честь знаменних подій – до державних свят, ювілеїв галузі, організації або конкретного працівника. Ця форма системи преміювання є не менш ефективною, адже премії передбачені лише найкращим працівникам підприємства, які найефективніше виконують свою роботу, а визначений обсяг роботи, після виконання якого виплачується премія, не передбачений, як це відбувається згідно зі згаданою формою системи преміювання [11].

Важливими елементами організації преміювання є [14]:

- визначення умов і розмірів преміювання;
- обґрунтування джерел виплати премій;
- встановлення періодичності преміювання;
- визначення категорій персоналу, яким виплачують премії;
- розробка порядку виплати премій.

Система преміювання формується на кожному підприємстві залежно від показників, досягнення яких необхідно стимулювати.

Відповідно до комплексної процесуальної теорії мотивації Портера-Лоулера та враховуючи наукові напрацювання вчених [11], систематизуємо та схематично розглянемо складові преміальної системи та вимоги до її розробки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові елементи преміальної системи та вимоги до її розробки

Складові преміальної системи	Вимоги до розробки системи преміювання
1	2
Показники і умови преміювання	Повинні бути відомими працівникам для того, щоб можна було встановити зв'язок «зусилля – винагорода» та оцінити рівень справедливості винагороди.
	Повинні відповідати завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем та реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.
	Доцільно поділяти на основні й додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники та умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

1	2
	<p>У разі невиконання основних умов преміювання премію, як правило, не сплачують, а в разі невиконання додаткових – сплачують у менших розмірах (у межах до 50 %). За перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії треба збільшувати.</p> <p>Необхідно, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Наприклад, за великої кількості втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). Крім того, зростає ймовірність їх невиконання, що стає чинником демотивації.</p> <p>Важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, тобто мотиваційний вплив одних не повинен спричиняти погіршення інших.</p>
Визначення розмірів премій та джерел виплати	Необхідно передбачити обґрунтування розміру премії, тобто забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. В разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових зусиль.
Визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій	Потрібно враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період. Так, працівників преміюють за поточні результати основної діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці працівників.
Перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню	До переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих або принаймні прийнятних) чи на поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Тобто, працівників, які не можуть змінити ситуацію на краще у певній сфері виробництва, за такими показниками не варто преміювати

Джерело: [16, с. 215]

Дотримання наведених вимог сприятиме збільшенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують підвищення трудової активності персоналу і спрямування її на досягнення як особистої мети, так і цілей організації загалом.

Найскладнішим і найвідповідальнішим етапом розробки проекту системи преміювання є економічне обґрунтування відносних розмірів премії та оцінка ефективності застосування такої системи.

Залежно від того, якого виду премія нараховується, вона включається до фонду оплати праці або як додаткова заробітна плата, або як інші заохочувальні та компенсаційні виплати [16, с. 214]. Проте у будь-якому разі всі премії є

витратами на оплату праці і включаються до валових витрат платника податку (крім премій, які включаються до матеріальної допомоги, що звільняється від оподаткування).

Необхідною умовою віднесення до складу валових витрат є зв'язок витрат на оплату праці з господарською діяльністю підприємства та зазначення про можливість виплати такого виду премій у трудовому чи колективному договорі (у Положенні про преміювання). Тож у будь-якому разі не можуть включатися до складу валових витрат як основна заробітна плата, так і премії та інші заохочення, виплати, не пов'язані з веденням господарської діяльності підприємства.

Положення про преміювання персоналу (робітників, керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців підприємства) розробляються роботодавцем або уповноваженим ним органом, узгоджуються з профспілками та включаються до колективного договору.

Роботодавець може надати право (на великих підприємствах) розробляти та затверджувати положення про преміювання робітників керівникам великих внутрішньовиробничих підрозділів (цехів, відділів, служб тощо).

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щороку, одночасно з формуванням (уточненням) плану економічного розвитку на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді постає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни до якого вносять за спільним рішенням сторін.

Преміювання працівників на підприємстві повинно бути організовано так, щоб розмір премій безпосередньо залежав від величини трудового внеску премійованого працівника чи колективу у результаті виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи і творчого ставлення до справи.

Система преміювання працівників на підприємствах в сучасних умовах складається з преміювання колективу за досягнення основних результатів

діяльності та окремо за досягнення певних специфічних для підприємства показників.

Останнім часом на багатьох підприємствах (виробництво, банківський сектор) використовують методи преміювання, які базуються на участі працівників у прибутках даного підприємства. Стимулювання персоналу через прибутки полягає у розподіленні їхньої частини між працівниками підприємства. Додаткові виплати з прибутків залежать від рівня витрат на виробництво і рівня цін, конкурентної позиції, фінансової ситуації підприємства. Їхні розміри визначаються окремою угодою, що укладається між відповідними сторонами. Системи участі у розподілі прибутків диференціюються залежно від показників та засобів мотивації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація систем участі працівників підприємства у розподілі прибутку

Класифікаційна ознака	Можливі системи преміювання
Відносини власності	надання акцій
	співволодіння активами підприємства за посередництвом інвестиційних фондів
	розповсюдження опціонних акцій
Результати діяльності	преміальні виплати
	колективне стимулювання
	оцінка заслуг
	участь у прибутках залежно від продуктивності праці
	стимулювання конкретних обсягів робіт

Джерело: [11]

Система мотивації на сучасному підприємстві припускає преміювання ключових співробітників не тільки грошовими виплатами (бонусами), але і опціонами, акціями або іншими правами. Ця форма винагороди співробітників не вимагає витрат з боку учасників.

Преміювання працівників підприємства здійснюється за результатами роботи щомісячно в межах фонду заробітної плати, затвердженого кошторисом, у відсотках до посадового окладу, включаючи надбавки і доплати.

За результатами роботи за місяць для визначення розміру премій враховується: виконання заходів та завдань, передбачених виробничими планами та планами науково-дослідних робіт; виконавча та трудова дисципліни.

Індивідуальне преміювання застосовується тоді, коли з огляду на специфіку виробництва слід урахувати індивідуальні результати праці, незалежно від результатів праці інших робітників. Умови такого преміювання встановлюються за окремими професіями або видами робіт. Премію до основної заробітної плати кожного робітника залежно від індивідуальних результатів роботи.

Колективне преміювання застосовується за умов колективної організації праці з тим, щоб стимулювати робітників до досягнення найкращих кінцевих результатів роботи бригади (дільниці). Залежно від виконання колективних показників діяльності і розподіляють між працівниками залежно від особистого внеску, відпрацьованого часу і коефіцієнта трудової участі [11].

Існують також так звані нетрадиційні, на часто застосовувані, методи стимулювання робітників. По-перше, може бути передбачене преміювання за розробку і впровадження у виробництво інновацій. Якщо раціоналізаторська пропозиція робітника приймається, то її автор отримує визнаний відсоток загальної суми економії протягом встановленого керівником підприємства періоду.

Другим напрямком преміювання «оплата за кваліфікацію». Це означає, що при освоєнні кожної нової спеціальності виконавець отримує надбавку до заробітної плати, при цьому отримані знання мають в тій чи іншій мірі застосовуватися для поліпшення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, система преміювання є важливою частиною діяльності підприємства. Адже премії дають змогу мотивувати працівників на високопродуктивну працю, що веде за собою підвищення технічного рівня та якості продукції. А дотримання основних вимог до розробки системи преміювання підприємством, що є основою раціональної системи преміювання, призведе до максимального стимулювання робітників і, як наслідок, забезпечить високу продуктивність праці на підприємстві [16, с. 217].

Отже, система преміювання виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці. Важливими елементами організації преміювання є визначення показників, умов і розмірів преміювання, джерел виплати премій,

періодичності преміювання, категорій персоналу, яким виплачують премії, порядку їх виплати.

1.3. Організація ефективної системи преміювання персоналу

Основою створення преміальної системи є показники преміювання, тобто конкретні результати господарсько-фінансової діяльності, при досягненні яких сплачується премія [7, с. 101].

Побудова преміальної системи підприємства має здійснюватись на таких загальноновизнаних принципах [16, с. 214]:

1. Умови та розміри преміювання мають бути чітко визначені для окремих категорій працівників. Умови преміювання визначають показники, досягнення яких дає працівникам підстави для отримання премії. Розмір премії залежить від обраних показників преміювання (виконання плану, перевиконання плану, економію матеріальних ресурсів тощо). Показники преміювання мають відповідати завданням, що стоять перед підприємством.

2. Кількість показників та умов преміювання не мають перевищувати 2-3. Це дасть змогу уникнути складних обчислень та зробити систему преміювання підприємства простою і зручною.

3. Між показниками та умовами преміювання не має бути протиріч.

4. Розміри премії мають бути економічно обґрунтованими.

5. Рівень показника преміювання необхідно встановлювати диференційовано (за фактично досягнутим середнім рівнем виконання показника преміювання на даному виробництві; вище його досягнутого рівня тощо).

6. До кола працівників, яким надається премія, мають включатись тільки ті, які безпосередньо можуть впливати на виробничі показники.

7. Періодичність преміювання необхідно встановлювати залежно від особливості підприємства, організації (організації виробництва та праці, характеру показників преміювання тощо).

8. Премія має бути гарантована відповідним джерелом виплати.

Під час преміювання за кількісні показники обов'язково слід урахувувати якість виробленої продукції (виконуваних робіт), і навпаки, преміювання за якісні показники не може здійснюватися без урахування виконання норм виробітку, завдань виробничого плану дільницями, змінами тощо.

Дотриманням певних вимог до розробки системи преміювання можливо забезпечити найприйнятніший вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимулювання.

Перша вимога: показники і умови преміювання повинні, по-перше, відповідати завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а по-друге, реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника [11].

Друга вимога: важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою. Так, за великої кількості втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж, зростає ймовірність їх невиконання, що стає чинником демотивації.

Третя вимога: принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному [3, с. 324], тобто мотиваційний вплив одних не повинен спричиняти погіршення інших.

Четверта вимога: необхідно передбачити обґрунтування розміру премії, тобто забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника. Виходячи з принципу «така ж премія за такі ж додаткові зусилля», можна зробити висновок, що в разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових зусиль.

П'ята вимога: до переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих або принаймні прийнятних) чи на поліпшення вихідних рівнів показників преміювання. Інакше кажучи, працівників, які не здатні змінити

ситуацію на краще у певній сфері виробництва (адже це від них не залежить), за такими показниками не варто преміювати взагалі.

Шоста вимога: під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід урахувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період [11]. Так, робітників преміюють за поточні результати основної діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників.

Розглянуті вимоги є основними, але ними не обмежуються вимоги до розробки ефективної системи преміювання.

Дотримання наведених вимог сприятиме збільшенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують підвищення трудової активності персоналу і спрямування її на досягнення як особистої мети, так і цілей організації в цілому.

Серед основних показників преміювання рекомендується використовувати:

- приріст виручки від реалізації продукції (товарообігу для торговельних підприємств) у порівняльних цінах та у відсотках до попереднього періоду;
- забезпечення рентабельності роботи;
- дотримання договірних зобов'язань з постачання продукції;
- зростання продуктивності праці працівників, приріст виробітку порівняно з досягнутим рівнем;
- підвищення якості продукції та конкурентоспроможності;
- економія пального, енергії, сировини;
- зменшення браку;
- збільшення прибутку на одного працівника [23, с. 329].

Відомо, що система преміювання не виконує стимулюючої функції, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків від основної заробітної плати). Слід зазначити, що для різних країн ця цифра суттєво коливається: наприклад, за даними досліджень у Західній Європі премія у розмірі 5% від окладу вважається

нормальною і цілком виконує покладені на неї завдання, 20-30% сплачуються у разі значних досягнень. Для України, Росії мінімальною вважається премія у розмірі 20%. Пояснення цьому полягає у значній динаміці зміни компенсаційних виплат та, як правило, низькою заробітною платою [16, с. 218].

Під час преміювання за кількісні показники обов'язково мають ураховуватися показники якості продукції, що випускається, або виконуваних робіт, і навпаки, преміювання за якісні показники не може здійснюватися без урахування виконання норм виробітку, завдань виробничого плану дільницями, змінами або цехами [5, с. 100].

Умови преміювання визначаються з метою контролю за іншими сторонами діяльності конкретного працівника (наприклад, виконання умов трудової дисципліни і правил внутрішнього розпорядку) і підприємство в цілому (наприклад, одержання певного розміру і рівня прибутку, одержання певного обсягу випуску і реалізації продукції й ін.), що не враховуються показниками преміювання. Виконання умов преміювання підтверджує право працівника на одержання премії при досягненні показників преміювання.

Преміювання повинне здійснюватися диференційовано за виконання (поліпшення) кожного показника незалежно від інших результатів роботи.

Кожному підрозділу встановлюється не більше двох-трьох показників преміювання, які найбільш повно характеризують результати їхньої діяльності.

При цьому поліпшення одних показників не повинно здійснюватися за рахунок погіршення інших.

Розмір премії визначається відповідно до розроблених розмірів і шкали преміювання.

У процесі розробки шкали преміювання повинна бути визначена:

– вихідна база преміювання, що визначає кількісну характеристику (або ступінь виконання) показника преміювання, починаючи з якого виплачується премія;

– власне шкала преміювання, що у вигляді лінійної функції або за діапазоном установлює форму зв'язку між ступенем виконання показника преміювання і розміром премії.

Коло працівників, що преміюються, повинно формуватися так, щоб до нього входили тільки ті працівники, праця яких реально впливає на досягнення показників преміювання.

При ефективній прибутковій роботі підприємства кожний працівник повинен одержати певну винагороду, за допомогою якої формується почуття приналежності до загальної справи, активна зацікавленість у процвітанні фірми [46].

Поряд з тим, колективне стимулювання покликане вирішити і більш важливе завдання, яке полягає в тому, що найбільшу винагороду повинні одержувати колективи структурних підрозділів, які зробили найбільший внесок у результати діяльності всього підприємства.

Величина премії працівника однаковою мірою залежить від рівня індивідуальної заробітної плати (відповідно до його професійно-кваліфікаційного рівня), від результатів діяльності всього підприємства і від особистої активності працівника [9].

Основні вимоги ефективного преміювання:

1. Премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати у звичайних умовах.

2. Премія повинна бути зв'язана з особистим внеском працівника у виробництво, будь то індивідуальна або групова робота.

3. Повинен існувати якийсь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності.

4. Робітники повинні почувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль.

5. Додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

6. Способи стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки фірми в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників.

Використання нових методів оплати праці дасть змогу значно підвищити мотиваційний елемент для усіх працівників. Преміювання працівників забезпечує підвищення результатів діяльності підприємства, а отже, збільшення прибутку, який, своєю чергою створює базу економічного розвитку держави в цілому.

Джерелом виплати премії служить фонд матеріального заохочення, що утворюється за рахунок прибутку підприємства в розмірі чотирьох відсотків від фонду заробітної плати.

Таким чином, для підвищення мотивації трудової діяльності нами пропонується застосовувати сучасні системи оплати праці, які добре себе зарекомендували і які достатньо висвітлені у фаховій літературі, наприклад, безтарифна, контрактна, єдина тарифна, а також додаткове стимулювання (преміювання) в результаті чого націлити працівників на підвищення професійної майстерності.

Аналіз систем матеріального стимулювання персоналу розвинутих країн показав, що деякі з них мають спільні риси з українськими системами, але більшості властиві індивідуальні риси, які доцільно застосувати в Україні.

Так, доцільними є встановлення розміру додаткового стимулювання з прибутку пропорційно його розміру, як рекомендують провідні американські вчені-економісти, індексація заробітної плати, яка відображає вартість життя (Франція), створення кредитного фонду на підприємстві (Швеція). Крім того, зарубіжні системи матеріального стимулювання постійно переглядаються та вдосконалюються, що не характерно для українських систем.

Тому необхідно вдосконалити складові існуючих систем матеріального стимулювання персоналу, використовуючи комплексний підхід, що дасть змогу визначити найбільш прийнятні для України системи оплати і преміювання праці персоналу, перероблені з урахуванням особливостей економічних процесів, що протікають в Україні і продовжувати вивчати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки [3, с. 21].

На нашу думку, преміювання працівників на підприємстві повинно бути організовано так, щоб розмір премій безпосередньо залежав від величини трудового внеску премійованого працівника чи колективу у результати виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи та творчого ставлення до справи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» ТА СТАНУ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство є повним правонаступником всього майна, прав та обов'язків Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод» (код ЄДРПОУ 00446865, місцезнаходження: Україна, Полтавська область, Пирятинський район, місто Пирятин, вулиця Сумська, будинок 1), внаслідок проведення реорганізації шляхом перетворення Приватного акціонерного товариства «Пирятинський сирзавод».

Товариство утворено та діє згідно із Конституцією України, Цивільним Кодексом України, Господарським Кодексом України, Законом України «Про господарські товариства» (надалі – «Закон»), іншими актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України, а також положеннями цього Статуту та внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими локальними правовими актами Товариства, прийнятими відповідно до Статуту.

Товариство створене з метою найбільш повного насичення споживчого ринку товарами народного споживання, задоволення потреб суспільства у товарах та послугах, реалізації соціально-економічних інтересів учасників Товариства, отримання прибутку від виробництва і реалізації товарів (продукції), виконання робіт, надання послуг.

Товариство має право найму робочої сили. Трудова діяльність здійснюється на основі укладених трудових договорів, контрактів, а також за угодами цивільно-правового характеру. Товариство створюється з метою отримання прибутку, задоволення соціально-економічних інтересів власників та потреб народного господарства в різноманітній продукції, товарах і послугах, розширення сфери

використання праці на основі вільного підприємництва і маркетингу.

Вищим органом Товариства є Загальні збори товариства. До комплектації загальних зборів відноситься:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- визначення організаційної структури;
- затвердження річних результатів діяльності Товариства;
- визначення порядку покриття збитків;
- затвердження Статуту та внесення до нього змін та доповнень;
- прийняття рішення про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;
- створення та припинення дочірніх підприємств, філій, представництв.

Спостережна рада створена для захисту інтересів товариства та прав власників. Вона відіграє важливу роль у залученні інвестицій, в питаннях фінансів, економіки та оперативності вирішення проблем. Спостережна рада контролює та регулює діяльність правління, виконує повноваження загальних зборів товариства та повноваження у вирішенні фінансових питань.

Ревізійна комісія – є органом Товариства, який контролює фінансово-господарську діяльність правління, обирається загальними зборами акціонерів та підзвітна їм. До компетенції ревізійної комісії відноситься:

- перевірка фінансової документації;
- перевірка легітимності укладених договорів;
- перевірка дотримання у фінансово-господарській та виробничій діяльності встановлених нормативів, правил;
- перевірка своєчасності і правильності здійснення платежів;
- правильність складання балансів звітної документації;
- порядок використання коштів Товариства;
- перевірка відповідності ведення бухгалтерського обліку і статистичної звітності Товариства.

Серед переліку діяльності передбачених статутом підприємстві можна виділити такі загальновідомі:

- скупка, виробництво (переробка) та реалізація молока та молокопродуктів;
- скупка, виробництво (переробка) та реалізація м'яса і м'ясопродуктів;
- торгівля оптова та роздрібна продовольчими та непродовольчими товарами;
- послуги у галузі громадського харчування;
- організація та експлуатація магазинів, кафе, ресторанів, барів, виставок та продаж продукції;
- комплексне забезпечення діяльності виставок, ярмарок, демонстраційних залів та магазинів, організація комплексних обідів;
- створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і послуг населенню;
- операції з цінними паперами;
- купівля-продаж, оренда (рента) та інші операції з нерухомістю;

Товариство входить до Групи компаній «Молочний альянс». Діяльність Товариства, як і Групи в цілому, пов'язане із випуском молочної продукції: сиру твердого, сиру плавленого, продукції із незбираного молока, сухих молочних продуктів.

Основними видами продукції та послуг, від реалізації яких Товариство отримало в 2019 році значний дохід, є:

- виробництво сиру;
- виробництво сиру плавленого;
- виробництво сухих молочних продуктів.
- оптова торгівля.

Кількість та вартість виробленої продукції та наданих послуг в 2019 році, за рахунок реалізації яких отримано більше 10% доходу в наступному переліку:

- сир твердий – 4 965,0т. на суму 571 466,3тис. грн.
- сир плавлений – 1 868,3 т. на суму 153 319,1тис. грн.
- продукти молоковісні – 4 685,3т. на суму 290 160,8тис. грн.

– сироватка суха – 3 460 т. на суму 72 215,0 тис. грн.

– оптова торгівля, інші молочними та не молочні продуктами, молочною сировиною, послуги – на суму 321 966,8 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції, за 2020 рік, склав 1 371 020 тис. грн., що на 1,1% більше показника за 2019 рік. Прибуток до оподаткування склав 37 602 тис. грн. Основними причинами, що вплинули на фінансовий результат є: значне зростання вартості сировини при досить незмінній ціні на реалізовану продукцію; значне збільшення витрат пов'язаних зі збутом, зокрема витрати на маркетинг та витрати на рекламу; зростання амортизаційних відрахувань на засоби виробництва; зростання витрат на оплату праці – такі витрати, разом із нарахуванням с ЄСВ, зросли на 3,7% в порівнянні із минулим, 2019 роком.

Стратегією діяльності на подальший рік є зростання експорту молочних продуктів та розширення національного ринку. На внутрішньому ринку, збільшення обсягів планується завдяки розширенню асортименту сирів плавлених, розширенню асортименту сирів твердих з фіксованою вагою, що, звичайно, є рухом в напрямку більшої зручності для споживача.

В додатку А.1 наведено організаційну структуру ТОВ «Пирятинський сирзавод». Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний вид. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Протягом звітного, 2019 року, зміни в організаційній структурі Товариства, не відбувалися.

В табл. 2.1 подано основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Отже, можемо зробити висновки що чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 38108 тис. грн. (або 2,7%). При цьому протягом 2-х років чисельність працюючих змінювалась – з 636 чоловік в 2019 р. до 612 – в 2020 р.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення, +, -	Темп зростання (зниження), %
		2019	2020		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	1409128	1371020	-38108,0	-2,7
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	636	612	-24,0	-3,8
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	70319	72072	1753,0	2,5
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	2215,61	2240,23	24,6	1,1
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	9213,71	9813,73	600,0	6,5
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	90091,5	100864	10772,5	12,0
7	Фондовіддача, грн./грн.	15,64	13,59	-2,0	-13,1
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,26	3,43	0,2	5,3
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	522245	491059	-31186,0	-6,0
10	Власний капітал, тис. грн.	84677	13350	-71327,0	-84,2
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1286117	1242015	-44102,0	-3,4
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	1432648	1354163	-78485,0	-5,5
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	1,02	0,99	0,0	-2,9
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	-37153	64229	101382,0	-272,9
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-62085	37602	99687,0	-160,6
16	Рентабельність продукції, %	-2,89	4,68	7,6	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	-73,32	481,12	554,4	x
18	Рентабельність активів, %	-11,89	7,66	19,5	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Проте, середньорічна вартість основних засобів в 2020 р. збільшилася на 12% порівняно з 2019 р., що можна пояснити тим, що від початку діяльності підприємство вже мало всі необхідні необоротні активи і протягом наступних років продовжувало активно їх нарощувати.

Вартість активів в досліджуваному періоді зменшилась – на 6%. Це можна пояснити уповільненням оборотності оборотних коштів (на 0,2 пункти в 2020 р. порівняно з 2019 р.) і тому підприємство потребує більшу їх кількість для нормальної діяльності. Продуктивність праці зросла в 2020 р. на 1,1%, що

пояснюється незначним скороченням середньоспискової чисельності працівників і меншим темпом зменшення розміру отриманого чистого доходу.

Рентабельність продукції збільшилась на 7,6%, що спричинене тим, що доходи від господарської діяльності зростають швидше, ніж витрати. Це є позитивною тенденцією, в подальшому необхідно контролювати цей процес для того, щоб ріст доходів продовжував перевищувати темпи росту витрат. Рентабельність власного капіталу та рентабельність активів також мали тенденції до збільшення.

В цілому ж, підприємство працює збитково в 2019 р. та виходить на прибутковий рівень – протягом 2020 р. Відтак, в 2020 р. проти показника 2019 р. чистий прибуток зріс на 99687 тис. грн. В 2020 р. підприємство розробило заходи щодо виходу підприємства зі збиткового рівня діяльності.

Проаналізуємо формування доходів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019–2020 роки за допомогою табл. 2.2.

Очевидно, що дохід від реалізації в 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшився на 38108 тис. грн або на 2,7%. В 2020 році відбулося збільшення суми інших операційних доходів на 11490 тис. грн в порівнянні з 2019 роком. Розмір інших доходів зменшився на 98,3%. Слід зазначити, що в 2020 році підприємство отримало прибуток у сумі 37602 тис. грн.

Таблиця 2.2

Характеристика доходів підприємства

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020/2019 рр.		
	тис.грн	%	тис.грн	%	+, –	%	п-тів стр-ри
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	1409128	98,98	1371020	98,51	-38108	-2,7	-0,47
2. Інші операційні доходи, тис.грн.	7865	0,55	19355	1,39	11490	146,1	0,84
3. Інші фінансові доходи	1659	0,12	1306	0,09	-353	-21,3	-0,03
4. Інші доходи, тис.грн.	5032	0,35	84	0,01	-4948	-98,3	-0,34
Разом	1423684	100	1391765	100,00	-31919	-2,2	0

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), що показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі

свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Цей коефіцієнт показує також, скільки гривень оборотних коштів приходить на кожну гривню поточних зобов'язань. Такий показник, за балансом на 31 грудня 2019 року, має величину 1,13 (>1), що за зальними правилами є оптимальним. За балансом на 31 грудня 2020 року, має величину 1,373 (>1), що за зальними правилами є оптимальним.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Такий показник, за балансом на 31 грудня 2019 року, має достатню величину 0,76. За балансом на 31 грудня 2020 року, також має достатню величину 0,883.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити своїми коштами негайно. Такий показник за балансом на 31 грудня 2019 року, має показник 0,1 і є достатньою величиною. Такий показник, за балансом на 31 грудня 2020 року, має показник 0,3 і є достатньою величиною.

Аналізуючи показники фінансового стану Товариства, можна зробити висновок, що фінансова стійкість Товариства наближена до нормальної. Поточна діяльність в основному фінансується за рахунок власних обігових та в незначній мірі за рахунок кредитних коштів. Проте, підприємство працює збитково і ця збитковість з кожним роком поглиблюється. Необхідно розглянути заходи щодо реорганізації або санації або інші, щоб вивести підприємство на прибутковий рівень діяльності в найближчі роки.

2.2. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Фонд оплати праці за 2019 рік склав 70 319 тис. грн.. За звітний період, відносно попереднього року, фонд оплати зріс на 2 370 тис. грн.

За 2020 рік, середньооблікова чисельність працівників Підприємства становить 612 чоловік. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) склала 2 чол

Працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) або яким була знижена норма робочого часу не було.

Фонд оплати праці за 2020 рік склав 72 072 тис. грн.. За звітний період, відносно попереднього року, фонд оплати зріс на 1 753 тис. грн.

Основними завданнями кадрової політики на Підприємстві, є:

- своєчасне забезпечення персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудового колективу.

Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію для підприємства. Головним завданням підприємства є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь.

Підприємство проводить активну кадрову політику. Так, адміністрація має прогноз і засоби впливу на ситуацію – проводиться постійний моніторинг ситуації, розроблення та коригування програм відповідно до внутрішніх та зовнішніх впливів. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства

містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної).

В табл. 2.3 наведено структуру працівників підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Таблиця 2.3

**Структура працівників підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2019-2020 рр.**

Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	636	100	612	100,0	-24	0,0
– Непромисловий персонал	48	7,5	46	7,5	-2	0,0
– ПВП, всього	588	92,5	566	92,5	-22	0,0
в т. ч.				0,0	0	0,0
– робітники	437	68,7	422	69,0	-15	0,3
– керівники	37	5,8	37	6,0	0	0,2
– спеціалісти	78	12,3	75	12,3	-3	0,0
– службовці	15	2,4	14	2,3	-1	-0,1
– інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	21	3,3	18	2,9	-3	-0,4

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, з даних табл. 2.3 видно, що середньооблікова кількість працівників в динаміці скоротилась на 24 працівника і в кінці 2020 р. становила 612 працівників. В структурі за видами персоналу найбільша зміна була у промислово-виробничому персоналі, його чисельність в 2020 р. зменшилась на 22 працівника проти показника 2019 р. Кількість інших спеціалістів теж зменшилась. Лише кількість керівників залишилась незмінною – 37 працівників. Таке скорочення працівників може бути пов'язане з тим, що досліджуване підприємство працює збитково і у зв'язку з цим знаходиться у пошуку зменшення статей витрат, тому скорочує непродуктивний персонал або той, без якого можлива стабільна робота підприємства.

Також доцільно проаналізувати структуру персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за різними класифікаційними ознаками як (табл. 2.4).

Проведені дослідження представлені у вигляді таблиць 2.4-2.8.

**Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2019-2020 рр.**

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Молодь віком 15-28 років	76	12,9	71	12,5	-5	-0,4
29-40 років	157	26,7	154	27,2	-3	0,5
41-50 років	155	26,4	150	26,5	-5	0,1
51-60 років	171	29,1	165	29,2	-6	0,1
Понад 60 років	29	4,9	26	4,6	-3	-0,3
Разом	588	100,0	566	100,0	-22	0,0
Управлінський персонал						
Молодь віком 15-28 років	1	2,7	1	2,7	0	0
29-40 років	8	21,6	8	21,6	0	0
41-50 років	12	32,4	12	32,4	0	0
51-60 років	12	32,4	12	32,4	0	0
Понад 60 років	4	10,8	4	10,8	0	0
Разом	37	100,0	37	100	0	0
Виробничий персонал						
Молодь віком 15-28 років	75	13,6	71	13,4	-4	-0,2
29-40 років	149	27,0	142	26,8	-7	-0,2
41-50 років	143	26,0	140	26,5	-3	0,5
51-60 років	159	28,9	155	29,3	-4	0,4
Понад 60 років	25	4,5	21	4,0	-4	-0,5
Разом	551	100,0	529	100,0	-22	0,0

Джерело: складено за даними підприємства

Відповідно до даних табл. 2.4, в структурі промислово-виробничого персоналу найбільша питома вага працівників віком 51-60 років (29,1-29,2%), а найменша – понад 60 років – 4,6-4,9%. В динаміці кількість усіх категорій промислово-виробничого персоналу знижується що пов'язано із загальним скороченням кількості працівників на підприємстві.

Якщо розглядати працівників у розрізі управлінського та виробничого персоналу, то кількість виробничого зменшилась на 22 працівники – за рахунок працівників усіх вікових категорій. Чисельність управлінського персоналу залишилась незмінною – 37 осіб. Така динаміка може бути спричинена тим, що керівники не підпадають під скорочення.

В табл. 2.5 наведена динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Чоловіки	239	230	40,6	40,6	-9	0,0
Жінки	349	336	59,4	59,4	-13	0,0
Разом	588	566	100,0	100,0	-22	0,0
Управлінський персонал						
Чоловіки	26	26	70,3	70,3	0	0
Жінки	11	11	29,7	29,7	0	0
Разом	37	37	100,0	100	0	0
Виробничий персонал						
Чоловіки	213	199	38,7	37,6	-14	-1,1
Жінки	338	330	61,3	62,4	-8	1,1
Разом	551	529	100,0	100,0	-22	0,0

Джерело: складено за даними підприємства

В табл. 2.5 прослідковується чітка тенденція переважання чоловіків в складі управлінського персоналу (70,3%) та – жінок в складі виробничого персоналу (61,3-62,4%). Пояснюється це специфікою галузі, в якій працює ТОВ «Пирятинський сирзавод» та присутніми операціями на підприємстві, контроль за якими ведуть переважно жінки. В динаміці питома вага жінок зменшується по всім групам персоналу.

В табл. 2.6 проведено розрахунок динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Бачимо, що управлінський персонал не має просто середню освіту або неповну вищу освіту, а саме – професійно-технічну – 8 осіб в 2020 р. (на 1 працівника більше проти 2019 р.), базову вищу освіту – 13 працівників (на 1 працівника менше) та повну вищу освіту – 16 працівників (без змін проти показника 2019 р.).

**Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2019-2020 рр.**

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	К-сть, осіб	питома вага, %	К-сть, осіб	питома вага, %	абс., +/-, осіб	стр-рні зрушення, п.п.
Середня освіта з них:	100	15,7	95	15,5	-5	-0,2
– управлінський персонал	0	0	0	0,0	0	0,0
– виробничий персонал	100	15,7	95	15,5	-5	-0,2
Професійно-технічна освіта , з них:	228	35,8	223	36,4	-5	0,6
– управлінський персонал	7	1,1	8	1,3	1	0,2
– виробничий персонал	221	34,7	215	35,1	-6	0,4
Неповна вища освіта з них:	14	2,2	12	2,0	-2	-0,2
– управлінський персонал	0	0	0	0,0	0	0,0
– виробничий персонал	14	2,2	12	2,0	-2	-0,2
Базова вища освіта з них:	109	17,1	106	17,3	-3	0,2
– управлінський персонал	14	2,2	13	2,1	-1	-0,1
– виробничий персонал	95	14,9	93	15,2	-2	0,3
Повна вища освіта з них:	137	21,5	130	21,2	-7	-0,3
– управлінський персонал	16	2,5	16	2,6	0	0,1
– виробничий персонал	121	19	114	18,6	-7	-0,4
Разом	636		612		-24	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Якщо розглядати виробничий персонал, то в 2020 р. 35,1% від загальної кількості промислово-виробничого персоналу мають професійно-технічну освіту. Це пов'язано з тим, що підприємство працює в молокопереробній галузі, для роботи в якій необхідні специфічні, вузькоспеціалізовані знання. Неповну освіту мають 2,0% від загалу. Повну вищу освіту в 2020 р. мають 18,6%, що свідчить про високу освіченість працівників в галузі.

В динаміці кількість всіх категорій працівників зменшилась, що спричинене загальним скороченням чисельності працівників досліджуваного підприємства.

В табл. 2.7 наведені дані щодо рівня кваліфікації працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Найбільша частка працівників – висококваліфіковані (48,2; в 2019 р. та 49,3% – в 2020 р.). Найменша частка – 1,9-2,3% – некваліфіковані. Вони задіяні там, де потрібна некваліфікована праця.

Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %	
			2019 р	2020 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	48,2	49,3
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	29,6	30,0
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	19,9	18,8
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	2,3	1,9

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

На рис. 2.1 наведена графічно інформація з табл. 2.9.

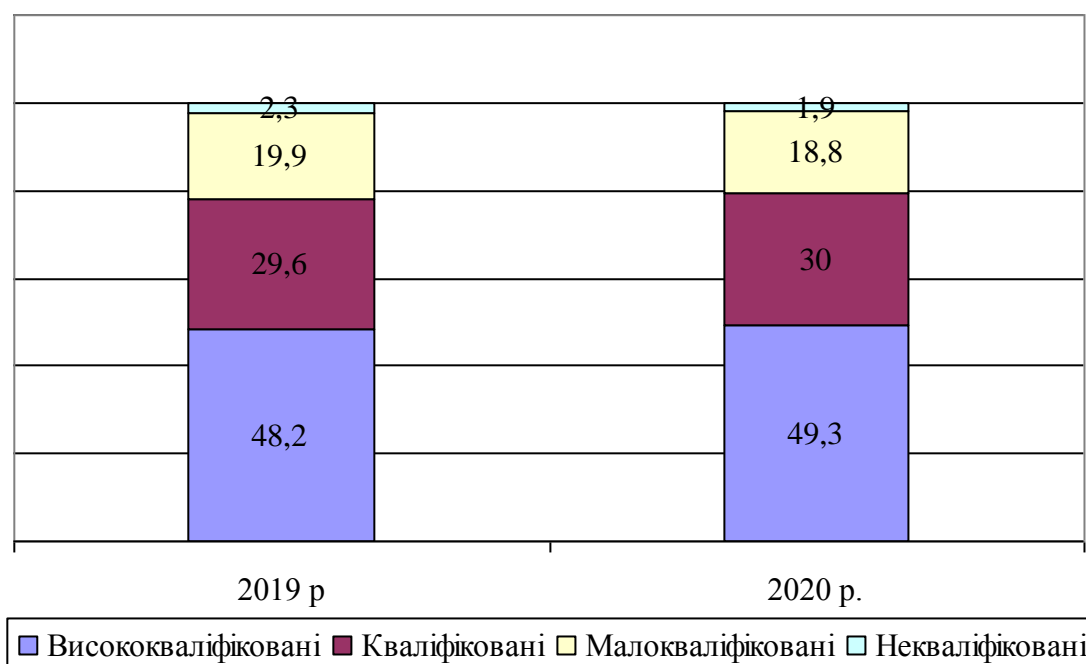


Рис. 2.1. Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Отже, питома вага висококваліфікованих та кваліфікованих працівників зростає за рахунок зменшення питомої ваги мало- та некваліфікованих

працівників, що є позитивним явищем, адже чим кваліфіковані ший персонал, тим якісніше та ефективніше він виконує свою роботу.

В табл. 2.8 надано інформацію щодо структури персоналу за стажем роботи.

Таблиця 2.8

Динаміка структури персоналу за стажем роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Стаж роботи	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Менше 1 року	12	1,9	10	1,6	-2	-0,3
1-3 роки	87	13,7	80	13,1	-7	-0,6
3-5 роки	98	15,4	95	15,5	-3	0,1
5-10 років	160	25,2	156	25,5	-4	0,3
10-20 років	239	37,6	234	38,2	-5	0,7
Понад 20 років	40	6,3	37	6,0	-3	-0,2
Разом	636	100,0	612	100,0	-24	0,0

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Досліджуване підприємство працює давно, тому певний відсоток персоналу є постійним, таким, що працює постійно та вже довгий час на даному підприємстві. Свідченням цьому є те, що в 2020 р. 38,2% працівників мають стаж роботи 10-20 років, що на 0,7% більше, ніж в 2019 р. Найменша частка працівників, які працюють до року – 1,9% та 1,6% відповідно в 2019 та 2020 рр. Це пояснюється малим часовим інтервалом та тим, що це працівники-випускники ВУЗів.

Далі необхідно проаналізувати якісний склад плинності кадрів за різними ознаками.

Для цього в табл. 2.9 визначені часткові коефіцієнти плинності кадрів та коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів по окремим статевовіковим, кваліфікаційним, освітнім і іншим групам персоналу.

Отже, коефіцієнт загального обороту персоналу зменшився на 0,05 п. і в 2020 р. становив 0,08. Зменшення спричинене загальним скорочення середньооблікової чисельності працівників на 24 особи. В тому числі коефіцієнт обороту по прийому зменшився на 0,034 п, а по вибуттю – зріс на 0,017 п.

Динаміка працівників підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абс., ±	відн., %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	636	612	-24	-3,77
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	33	12	-21	-63,64
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб, в т.ч.:	47	36	-11	-23,40
3.1	– із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	1	3	2	200
3.2	– із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	46	33	-13	-28,26
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	621	612	-9	-1,45
5	Коефіцієнт загального обороту	0,13	0,08	-0,050	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,05	0,02	-0,034	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,08	0,06	-0,017	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,05	-0,020	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	13,21	17,00	3,787	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,98	1,00	0,024	x

Джерело: складено за даними підприємства

Відповідно, коефіцієнт відновлення працівників зріс на 3,787 пункти і в 2020 р. становив 17 пунктів. Вцілому, коефіцієнт постійності був майже незмінним та знаходився на високому рівні – 1,00 пунктів.

Далі проведено аналіз ефективності використання робочого часу працівниками підприємства. Результати представлені у вигляді табл. 2.10.

Можна зробити висновок, що у фонді робочого часу в 2019 р. 92,2% становив відпрацьований час, а в 2020 р. – 85,2%. Зниження питомої ваги відпрацьованого часу може бути пов'язане з зниженням обсягів виготовленої продукції. Відповідно, розмір невідпрацьованого часу збільшився на 77939 год в 2020 р. проти показника 2019 р. Найбільше – з причини щорічних відпусток – 5,2% та 5,4% відповідно.

Динаміка і структура використання робочого часу штатними працівниками підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
		люд.-год	%	люд. - год	%	Абсолютне, +/-	Стр-рні зруш., п.п.
1	Фонд робочого часу	1144000	100	1129536	100	-14464	х
2	Відпрацьований час	1054768	92,2	962365	85,2	-92403	-7
3	Невідпрацьований час в т. ч. з причин	89232	7,8	167171	14,8	77939	7
3.1	– щорічних відпусток (основних та додаткових)	59488	5,2	60995	5,4	1507	0,2
3.2	– тимчасової непрацездатності	21736	1,9	44052	3,9	22316	2
3.3	– відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	2288	0,2	2259	0,2	-29	0
3.4	– інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	5720	0,5	3389	0,3	-2331	-0,2
3.5	– переведення з економічних причин на неповний робочий день	0	0	0	0	0	0
3.6	– масових невиходів на роботу (страйків)	0	0	0	0	0	0
3.7	– інші причини	0	0	56477	5	56477	5

Джерело: складено за даними підприємства

Протягом аналізованого періоду не було страйків та переведення на неповний робочий день з економічних причин. Значно зріс фонд невідпрацьованого часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, на 2 п.с. або на 22316 год, що свідчить про те, що працівники досліджуваного підприємства в 2020 р. значно більше хворіли.

В табл. 2.11 проаналізовано динаміку зміни номінального і ефективного фонду робочого часу на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Отже, ефективний фонд робочого часу в 2020 р. зменшився на 6,75%, а частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу зменшилась на 3,1%. Необхідно більш ефективно планувати фонд робочого часу та усунути основні причини, через які час був невідпрацьований.

Таблиця 2.11

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсол., ±	відносн., %
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	220	222	2	0,91
2	Ефективний фонд робочого часу, год	1622,72	1513,15	-109,57	-6,75
3	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	61,1	61,7	0,6	x
4	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	55,6	52,5	-3,1	x

Джерело: складено за даними підприємства

В табл. 2.12 проаналізовані витрати підприємства на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці за два роки.

Таблиця 2.12

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абс., +/- тис. грн	відн., %	Стр-ні зрушення, п.п.
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, всього	15181,2	100	14528,2	100	-653	-4,30	0
в т.ч.							
– витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	14976	98,65	14299	98,42	-677	-4,52	-0,23
– витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	40,3	0,27	55,4	0,38	15,1	37,47	0,11
– витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	70,3	0,46	69,8	0,48	-0,5	-0,71	0,02
– витрати підприємства на професійне навчання	69,7	0,46	78,4	0,54	8,7	12,48	0,08
– інші витрати на робочу силу	24,9	0,16	25,6	0,18	0,7	2,81	0,02

Джерело: складено за даними підприємства

Очевидно, що в 2020 р. розмір витрат підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці зменшився на 653 тис грн. або на 4,3%. Це свідчить про те, що погіршується соціальне забезпечення працівників. Проте, витрати на професійне навчання в 2020 р. проти показника 2019 р. зросли на 8,7 тис грн. або на 12,48%. Причиною може бути те, що підприємство акцентувало увагу на професійному навчанні своїх працівників для зростання їх продуктивності праці.

В табл. 2.13 досліджено питання ефективності праці персоналу підприємства, проаналізовані зміни в продуктивності праці за два роки.

Таблиця 2.13

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абс., ±	відн., %
Вихідні дані					
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	1409128	1371020	-38108	-2,7
2	Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці (т)	13547	14256	709	5,2
3	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб, в т.ч.: – робітники, осіб	588	566	-22	-3,7
		551	529	-22	-4,0
4	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів	11,46	10,55	-0,91	-7,9
5	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.–годин	91,71	84,37	-7,34	-8,0
Розрахункові показники					
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.3)	2396,5	2422,3	25,8	1,1
7	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.2/n.3)	23,0	25,2	2,1	9,3
8	Середньорічний виробіток на одного робітника(n.1/n.3.1)	2557,4	2591,7	34,3	1,3
9	Середньорічний виробіток на одного робітника(n.2/n.3.1)	24,6	26,9	2,4	9,6
10	Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.5)	15365,0	16250,1	885,0	5,8
11	Тривалість робочого дня (n.5/n.4)	8,003	7,997	-0,005	-0,07
12	Відпрацьовано одним робітником в рік (n.4/n.3.1)	20,8	19,9	-0,9	-4,1
13	Питома вага робітників в складі ПВП (n.3.1/n3)	0,937	0,935	-0,002	x

Джерело: складено за даними підприємства

За даними табл. 2.13 можна прослідкувати взаємозв'язок між годинною, денною, річною продуктивністю праці. Отже, відпрацьовано всіма робітниками на 7,34 тис людино-годин менше, що може бути пов'язано з менш ефективним

використанням фонду робочого часу, загальним скороченням чисельності працівників підприємства та зменшенням обсягу виготовленої продукції – на 2,7%. Тривалість робочого дня лишилась незмінною – 8 годин. Середньорічний виробіток на одного робітника зріс на 5,8%, що є позитивною тенденцією. Питома вага робітників в складі ПВП зменшилась на 0,002 п. за рахунок більшого скорочення цього персоналу, ніж інших категорій.

Результати розрахунків впливу різних чинників на рівень річної продуктивності праці представлені у вигляді табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці

Чинники	Результат впливу чинника (+ / -)	
	Абс., грн	Відн., %
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	-22	-3,7
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	-0,90	-4,1
Зміна тривалості робочого дня	-0,005	-0,07
Зміна середньогодинного виробітку	885,0	5,8
Разом	862,095	-2,07

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Отже, можна проаналізувати вплив різних чинників на розмір продуктивності праці наступним чином:

1. Зменшення питомої ваги основних робітників в складі ПВП на 3,7% призвело до збільшення річного виробітку на 885,0 грн або на 5,8%;

2. За рахунок зменшення числа днів відпрацьованих одним робітником на 0,9 дні, річний виробіток зріс на 5,8%;

3. За рахунок збільшення годинного виробітку одного робітника на 885 грн., річний виробіток зріс на 1,6 грн або на 5,8%.

2.3. Основні аспекти системи преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Преміювання персоналу є одним з елементів мотивації. На підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. Система преміювання відноситься до матеріальних методів, разом із додатковими виплатами.

Статусний мотиваційний пакет у ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає такі пункти, як:

- участь в прибутку компанії, наприклад, отримання відсотків від прибутку та / або акцій;
- надання персонального службового автотранспорту (директор);
- закріплення за співробітником особистого водія (директор);
- безлімітна оплата мобільного телефону (вища ланка управління, бухгалтерія);
- покриття представницьких витрат без авансових звітів (вища ланка управління);
- відшкодування вартості бізнес-аксесуарів і т.д.

Основним документом, що регламентує діючу на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» систему преміювання працівників є «Система оплати праці працівників за основні результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Ця система запроваджується з метою стимулювання матеріальної зацікавленості керівників, спеціалістів, службовців і робітників – почасовиків у фінансових результатах праці підприємства, підвищення ефективності і ритмічності виробництва.

Згідно цього положення номінальна заробітна плата складається з двох частин відповідно: 1-ша частина – 60%, 2-га частина – 40%, нараховується пропорційно виконання плану по показниках за звітний період.

Перша частина окладу нараховується по виконанню плану надходження

коштів по підприємству помісячно. Друга частина окладу нараховується в разі виконання плану по реалізації продукції по підприємству накопичувальним обліком з початку року. Також застосовується коефіцієнт завантаження робочих місць робітників.

Працівникам, які працюють по заводському замовленню в економічно відокремлених підрозділах підприємства, заробітна плата нараховується по показниках ЄВП. Доплати, надбавки згідно тарифної угоди встановлюються наказом по підприємству до першої частини окладу з урахуванням коефіцієнта. При оголошенні працівнику догани по підприємству друга частина окладу не нараховується на період дії догани йому. За госпрозрахунковою комісією залишається право позбавити складових частин окладу за інші недоліки в роботі, не передбачені Системою, але не більше, ніж передбачено КЗпП України.

Також на ТОВ «Пирятинський сирзавод» існує ряд положень про преміювання працівників підприємства. «Положення про порядок і умови виплати працівникам ТОВ «Пирятинський сирзавод» винагорода за річні підсумки роботи». Це положення запроваджується з метою посилення матеріальної зацікавленості працівників у виконанні річного плану виробництва, зниження собівартості та поліпшення якості продукції, а також з метою закріплення кадрів на підприємстві та зміцнення трудової дисципліни. Винагорода по цьому Положенню виплачується всім працівникам заводу, профспілкового комітету, ЄВП (економічно відокремлених підрозділів). Винагорода виплачується із фонду додаткової заробітної плати за підсумками господарської діяльності.

Працівникам, яким присвоєно звання «Ветеран праці і заводу», винагорода збільшується на 10%.

Винагорода виплачується в залежності від безперервного стажу роботи на підприємстві і нараховується на середню заробітну плату за період січень-листопад (включно) поточного року, згідно табл. 2.15.

Стаж роботи обчислюється за станом на 1 грудня звітного року.

Винагорода в ТОВ «Пирятинський сирзавод» в залежності від стажу роботи

Безперервний стаж роботи	Розмір винагороди в %
від 1 до 3 років включно	20
від 3 до 5 років включно	25
від 5 до 8 років включно	35
від 8 років і більше	40

Джерело: складено за даними підприємства

В склад заробітної плати, на яку нараховується винагорода, включаються виплати по всіх результатах праці за період січень звітного року. – листопад (включно) поточного року. Не враховується в склад заробітної плати плата за відпустку, а також за лікарняні листи.

Працівникам, які відпрацювали неповний календарний рік з поважних причин, розмір винагороди визначається за фактичний час роботи.

Поважними причинами в цьому випадку вважаються:

- призив на строкову службу до Збройних Сил;
- звільнення у зв'язку з виходом на пенсію, за скороченням штатів;
- надання (закінчення) декретної відпустки по догляду за дитиною віком до 3-х років;
- вступ до вищого або середнього спеціального учбового закладу за направленням заводу;
- перехід на виборну посаду в профспілкові органи;
- повернення на підприємство після закінчення строкової служби в Збройних Силах.

В стаж роботи, тривалість якого підраховується при виплаті винагороди за загальні результати роботи, включаються:

- а) час безперервної роботи на заводі;
- б) час роботи на іншому підприємстві, організації, з якого працівник переведений;
- в) час роботи на виборних посадах, в профспілкових органах, якщо таким періодом передувала, а за ним безпосередньо надходила робота на даному підприємстві, організації;

г) час роботи до призиву на строкову службу в Збройні Сили і час строкової служби в Збройних Силах, якщо працівник повернувся на підприємство не пізніше трьох місяців з дня демобілізації (не враховуючи часу переїзду до місця проживання);

д) час роботи вступу на навчання у вищій або середній спеціальній навчальній заклад за направленням підприємства, якщо працівник повернувся після закінчення навчання;

ж) час роботи до виходу на пенсії по старості;

З) час роботи до оформлення відпустки без збереження утримання по догляду за дитиною до 3-х років з дня народження;

і) час роботи до виходу на пенсію по інвалідності, якщо робітник знову повернувся на підприємство не пізніше трьох місяців з дня відновлення працездатності;

к) час роботи до виходу по хворобі, яка продовжується понад чотирьох місяців, якщо робітник знову повернувся на підприємство не пізніше 3-х місяців з дня відновлення працездатності.

Не мають права на винагороду працівники:

– які звільнилися за згодою сторін;

– які звільнилися за власним бажанням до закінчення календарного року;

– які звільнилися у зв'язку з вступом на навчання;

– звільнені у зв'язку з призивом на понадстрокову службу до Збройних Сил (органів МВС);

– звільнені за порушення трудової дисципліни;

– звільнені у зв'язку з притягненням до кримінальної відповідальності;

– до яких застосовувались заходи дисциплінарного стягнення;

– за запізнення на роботу, або передчасне залишення роботи винагорода знижується:

а) за 1 випадок – на 50%

б) за 2 випадки – на 70%

в) за 3 випадки і більше – на 100%

Підставою для зниження розміру винагороди, або її позбавлення працівника повністю, служать накази (розпорядження), якими були накладені дисциплінарні стягнення. Підставою для нарахування винагороди є дані бухгалтерської звітності. Відомості про порушників трудової дисципліни подає відділ кадрів. Відомості про випадки розкрадання власності підприємства подають правоохоронні органи.

«Положення про матеріальне стимулювання працівників за реалізацію продукції та надання платних послуг по молочній групі». Це положення запроваджується з метою матеріальної зацікавленості працівників в збільшенні кількості замовлень по молочній групі, а також в збільшенні об'єму надання платних послуг. Положення розповсюджується на працівників підприємства, та працівників сектору збуту УМВД, які безпосередньо зайняті набором замовлень, впровадженням у виробництво та контролем за виготовленням замовлень по молочній групі.

В об'єм реалізації зараховується надходження коштів на підприємство від реалізації продукції по молочній групі та надання платних послуг.

На преміювання працівників підприємства, які безпосередньо приймали участь в реалізації продукції по молочній групі, направити частину коштів, отриманих від реалізації продукції та надання платних послуг, після їх надходження на розрахунковий рахунок підприємства.

Встановлюється норматив преміювання в наступних розмірах, в залежності від вартості реалізованої продукції та вартості наданих послуг:

– преміювання працівників сектору збуту, безпосередньо зайнятих набором замовлень – в розмірі 0,5% від суми надходжень понад встановлений план 100 тис.грн.;

– всім іншим працівникам – 2%.

Після реалізації продукції, згідно поданої заявки, заявки разом з бухгалтерією подають до ПЕУ службову записку про преміювання з вказанням суми реалізації або суми наданих послуг, номеру договору, прізвище, ім'я та по батькові працівника, який приймав участь в реалізації, із зазначенням та

найменування підрозділу. На підставі розрахунків, проведених ПЕУ, виплата премії оформляється наказом по підприємству.

«Положення про матеріальне стимулювання працівників за збут і реалізацію продукції зі складів підприємства та транспортних засобів» Це положення створене з метою матеріальної зацікавленості працівників заводу в реалізації продукції. Розповсюджується на всіх працівників підприємства.

До показників, що можуть висвітлити дієвість створеної на ТОВ «Пирятинський сирзавод» системи преміювання трудової діяльності персоналу, можливо віднести: середньооблікова чисельність працівників, продуктивність праці, середньомісячна заробітна плата працівників.

Нижче приведена табл. 2.16 із показниками, що застосовуються для преміювання працівників деяких відділів підприємства.

Таблиця 2.16

Показники преміювання основних відділів підприємства

Назва відділу	Показники преміювання
Адміністративні підрозділи	1. Якісна розробка і своєчасне доведення до працівників планових показників. 2. Внесення та введення в дію пропозицій і рекомендацій, що сприяють зменшенню затратної частини підприємства, збільшенню його прибутковості
Виробничі цехи	1. Дотримання графіка та плану виробництва продукції 2. Відсутність обґрунтованих претензій на якість виробленої продукції
Фінансовий відділ	1. Дотримання графіка складання фінансової звітності 2. Відсутність обґрунтованих претензій на якість роботи працівників відділу
Відділ збуту	Дотримання плану відвантаження готової продукції Розширення бази споживачів
Відділ постачання (закупівля сировини)	Забезпечення безперебійного процесу виробництва завдяки вчасній поставці якісної сировини

Джерело: складено за даними підприємства

Преміювання спеціалістів та службовців основних підрозділів (цехів та дільниць) здійснюється за на основі досягнення високих кінцевих результатів роботи підрозділу. До них належать: зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження собівартості продукції. Преміювання допоміжних цехів і дільниць здійснюється за показниками, що характеризують діяльність відповідних підрозділів та з урахуванням загальних результатів діяльності

підприємства.

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» також виплачуються надбавки та доплати до заробітної плати. Основними надбавками є:

- за виконання особливо важливої роботи на певний термін;
- за стаж;
- за високу професійну майстерність робітників.

Доплати виплачуються за:

- за роботу у вихідні та святкові дні
- за роботу у нічний час
- за заміну відсутніх
- за суміщення професій
- водіям за ненормований робочий час
- за час простою і випуск бракованої продукції не з вини робітника.

Основною мотивацією працівників є оплата праці. Також у ТОВ «Пирятинський сирзавод» існує ряд положень про преміювання працівників підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Динаміка структури фонду оплати праці ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2019-2020 рр.**

№	Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
		тис. грн	%	тис. грн	%	абс., +/- тис. грн	відн. ,%	Стр-ні зруш., п.п.
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	70319	100	72072	100	1753	2,5	х
2	Фонд основної заробітної плати	50629,7	72	51315,3	71,2	685,56	1,4	-0,8
3	Фонд додаткової заробітної плати	12305,8	17,5	13261,2	18,4	955,45	7,8	-0,9
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	7383,5	10,5	7567,6	10,5	184,06	2,5	0,2

Джерело: складено за даними підприємства

Проаналізувавши табл. 2.17, можна зробити висновок, що в 2020 р. порівняно з 2019 р. розмір фонду оплати праці збільшився на 2,5%, найбільше – за рахунок збільшення витрат на виплату основної заробітної плати. Найбільше збільшився фонд додаткової зарплати – на 685 тис.грн. Структура фонду оплати праці

ТОВ «Пирятинський сирзавод» зображена на рис. 2.2:

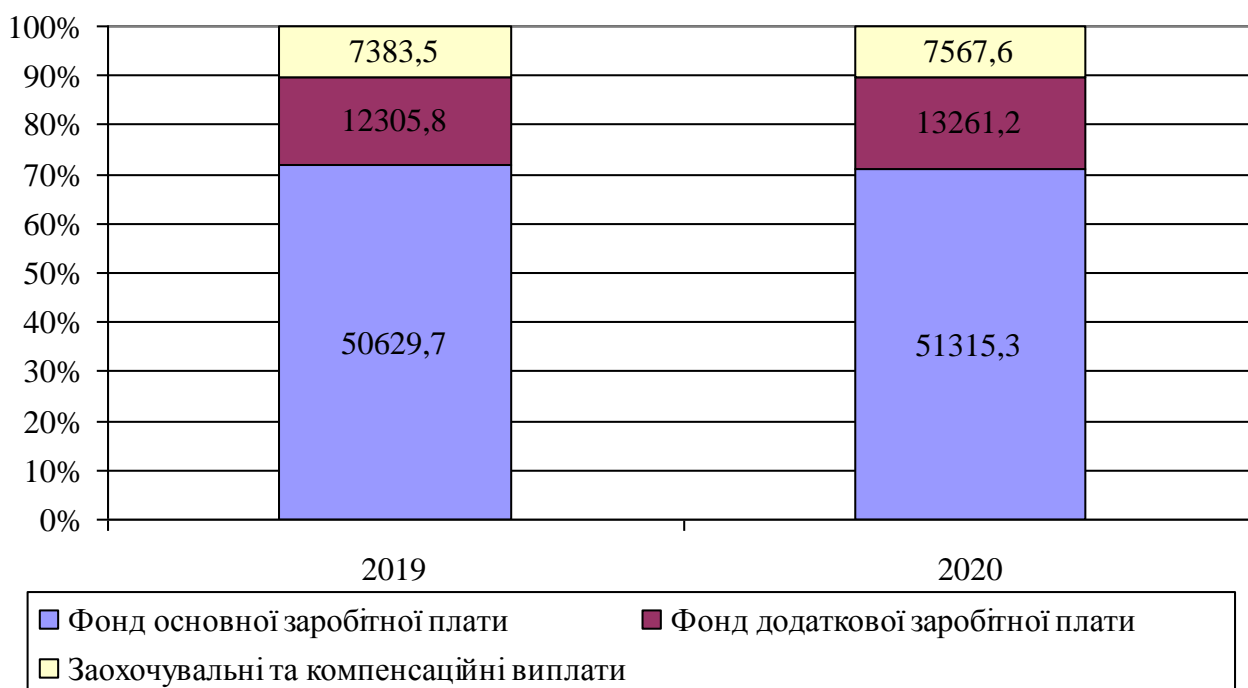


Рис. 2.2. Структура фонду оплати праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Джерело: складено за даними підприємства

З рис. 2.2 видно, що основну частку становлять витрати на виплату основної зарплати, а інші заохочувальні та компенсаційні виплати за увесь досліджуваний термін 2019-2020 рр. становлять найменшу частку.

Далі доречно проаналізувати стан організації оплати праці на підприємстві. Проаналізувати форми і системи заробітної плати, які застосовуються на ТОВ «Пирятинський сирзавод». Також буде досліджено тенденції зміни середньої заробітної плати на підприємстві в цілому і окремо по категоріям персоналу.

Результати аналізу середньої заробітної плати по ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлені у вигляді табл. 2.18.

З даних табл. 2.20 можна зробити висновок, що при зменшенні чисельності ПВП на 3,7% фонд його заробітної плати на кінець аналізованого періоду зріс на 3,4%, у тому числі за рахунок фонду заробітної плати виробничого персоналу – на 3,6%, управлінського персоналу – на 2,5%.

**Динаміка середньої заробітної плати по ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2019-2020 рр.**

№	Показник	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				Абс., ±	Відн., %
1	Середньооблікова кількість ПВП, осіб всього,	588	566	-22	-3,7
	в т.ч.: – виробничий персонал	551	529	-22	-4,0
	– управлінський персонал	37	37	0	0,0
2	Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн, всього,	65015	67250	2235	3,4
	в т.ч.: – виробничий персонал	57523	59570	2047	3,6
	– управлінський персонал	7492	7680	188	2,5
3	Середня зарплата одного працівника (ПВП), грн	9214,1	9901,4	687,2	7,5
	в т.ч.: – виробничий персонал	8699,8	9384,1	684,3	7,9
	– управлінський персонал	16873,9	17297,3	423,4	2,5
4	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,94	1,84	-0,10	x

Джерело: складено за даними підприємства

В результаті таких змін середня заробітна плата одного працівника зросла на 687,2 грн (або на 7,5%). Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу в 2020 р. становив 1,94, а в 2010 р. – 1,84, тобто скоротився на кінець аналізованого періоду на 0,1 пункт. Вважається, що такий розрив у рівнях заробітної плати є дещо високим. Тому у подальшому необхідно дещо переглянути оклади та ставки виробничого та управлінського персоналу.

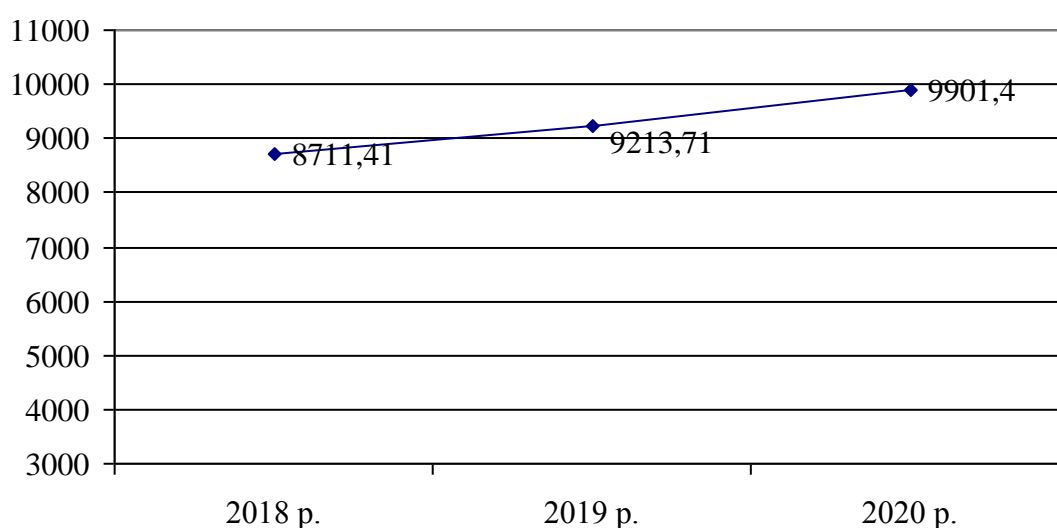


Рис. 2.3. Динаміка середньої заробітної плати по підприємству за 2018-2020 рр.

Джерело: складено за даними підприємства

На рис. 2.3 представлена динаміка середньої заробітної плати по

підприємству за три роки. В 2020 р. проти 2018 р. середня заробітна плата по досліджуваному підприємству різко зросла. В 2020 р. проти 2019 р. – зросла на 687,2 грн, що є позитивною динамікою.

В табл. 2.19 представлено динаміку зміни структури фонду додаткової заробітної плати підприємства.

Таблиця 2.19

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати

ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Показник	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абс., +/-, тис. грн	відн.,%	стр-ні зруш., п.п.
Фонд додаткової заробітної плати, всього	12305,8	100	13261,2	100	955,4	7,8	х
в т.ч.							
– Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8048	65,4	8805	66,4	757	9,4	1
– Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	3163	25,7	3501	26,4	338	10,7	0,7
– Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	1095	8,9	2325	7,2	1229	112,3	-1,7
– Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	0	0	0	0	0	х	0

Джерело: складено за даними підприємства

Протягом двох аналізованих років структура фонду додаткової заробітної плати ТОВ «Пирятинський сирзавод» приблизно однакова: найбільшу питому вагу займають надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів – 65,4% та 66,4% відповідно в 2019 р. та 2020 р. Найменшу частку в фонді додаткової заробітної плати займають витрати, пов'язані з індексацією зарплати (8,9 та 7,2% відповідно). Цей показник є нормальним. Слід відзначити, що в фонді додаткової заробітної плати відсутні витрати на компенсацію втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати, що свідчить про відсутність затримок у виплаті заробітної плати.

На рис. 2.4 наведено графічне відображення структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

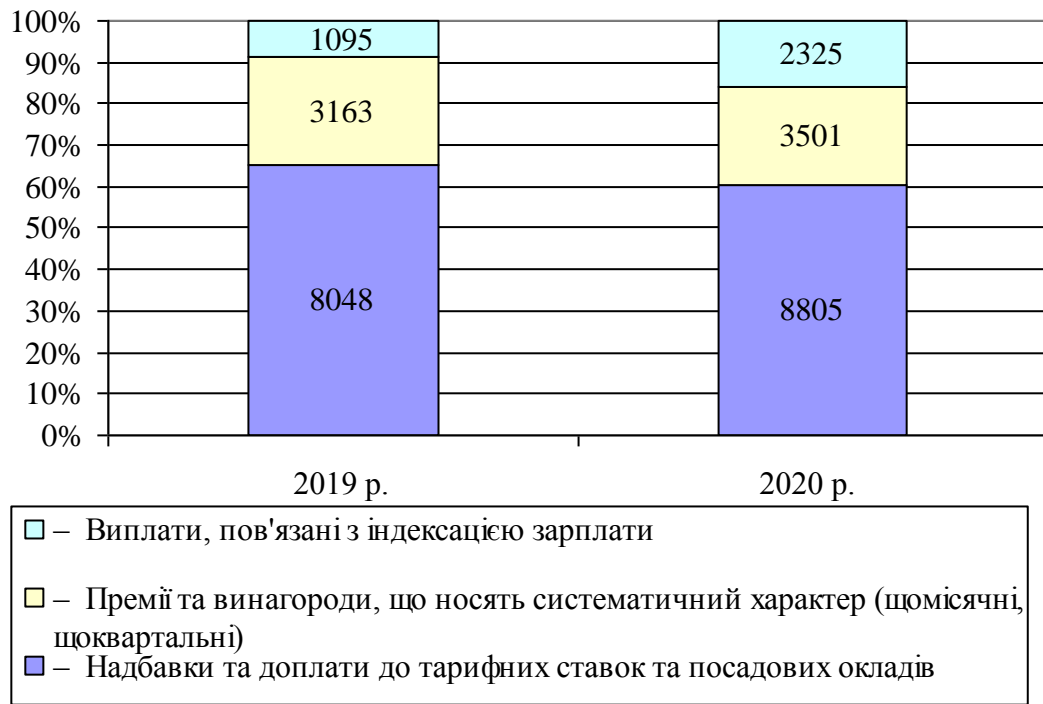


Рис. 2.4. Графічне відображення структури фонду додаткової заробітної плати
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, в 2020 р. зросла вартість виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати. Це пов'язано з інфляцією в країні.

В табл. 2.20 представлено динаміку зміни структури заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства.

Таблиця 2.20

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020 рр.**

Показники	2019 р.		2020 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абс., +/- тис. грн	відн., %	Стр-ні зрушення, п.п.
Заохочувальні та компенсаційні виплати	7383,5	100	7567,6	100	184,1	2,49	0
в т.ч.							
– матеріальна допомога	1558	21,1	1937	25,6	379	24,35	4,5
– соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	5072	68,7	4881	64,5	-191	-3,77	-4,2
– оплата за невідпрацьований робочий час	753	10,2	749	9,9	-4	-0,52	-0,3

Джерело: складено за даними підприємства

В структурі заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «Пирятинський сирзавод» найбільшу питому вагу займають соціальні пільги, що мають індивідуальний характер – 68,7% та 64,5% відповідно в 2019 р. та 2020 р. В динаміці ці витрати зменшились на 46 тис.грн., а в питомій вазі – на 4,2 пункти. Витрати на оплату невідпрацьованого часу займають найменшу частку – 10,2% та 9,9% відповідно. Загалом, розмір заохочувальних та компенсаційних виплат зріс на кінець аналізованого періоду на 384,8 тис. грн. (5,5%), що є свідченням посилення стимулюючої функції заробітної плати.

Продуктивність праці та оплата її є взаємозалежними показниками, бо оплата праці стимулює та мотивує підвищення продуктивності (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Продуктивність праці та оплата праці на ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019–2020 роки

Показники	Од. виміру	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				Абс., ±	Відн., %
Фактичні обсяги виробництва продукції	тис. грн.	1409128	1371020	-38108	-2,70
Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	636	612	-24	-3,77
Фонд оплати праці	тис. грн.	70319	72072	1753	2,49
Продуктивність праці	тис.грн/чол	2215,61	2240,23	24,62	1,11
Продукція на 1 грн. опл. праці	грн.	20,04	19,02	-1,02	-5,09
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	9213,71	9813,73	600,02	6,51

Джерело: складено за даними підприємства

Фактичні обсяги виробництва продукції в 2020 р. проти 2019 р. скоротились – на 2,7%, фонд оплати праці – збільшився на 2,49%, а продуктивність праці – збільшилась на 1,1%, тобто більша заробітна плата в даному випадку погано виконує стимулюючу функцію і створює необхідність розробляти більш ефективні мотиваційні та преміальні заходи для підвищення продуктивності праці працівників. Загалом, середньомісячна заробітна плата зросла з 9213 грн. в 2019 р. до 9813 грн. в 2020 р., що може бути спричинене інфляцією, збільшенням мінімальної заробітної плати, розширеннями виробничих потужностей досліджуваного підприємства.

В кінці аналізу системи преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський

сирзавод» слід порівняти темпи росту продуктивності та оплати праці на підприємстві (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на підприємстві
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018–2020 роки**

№ з/п	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1.	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	2486,95	2215,61	2240,23
2.	Темп росту продуктивності праці, %	–	0,891	1,011
3.	Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	8711,41	9213,71	9813,73
4.	Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	–	1,058	1,065
5.	Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	x	0,842	0,949

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, в 2019 р. рівень продуктивності праці збільшується у меншому темпі, ніж розмір заробітної плати, а 2020 р. – продуктивність зростає, що є позитивною тенденцією. Така динаміка свідчить про те, що застосовувані на досліджуваному підприємстві механізми мотивації та преміювання персоналу є ефективними.

Отже, система преміювання працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» спрямована на посилення матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні ефективності виробництва та надання послуг, зростання обсягу реалізації та покращення якості продукції, економія ресурсів, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства. В результаті аналізу та порівняння темпів зростання продуктивності праці та фонду заробітної плати, до якого входять і різні види премій, виявлено, що застосовувані на досліджуваному підприємстві механізми мотивації та преміювання персоналу не є ефективними.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1. Розроблення програми преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Преміальна система оплати праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» має передбачати виплату премії певному колу осіб на підставі заздалегідь встановлених конкретних показників і умов преміювання, обумовлених положеннями про преміювання.

Економічна наука виділяє дві основні форми системи преміювання:

- преміювання, передбачене системами оплати праці;
- преміювання як окремий вид заохочення, яке відбувається поза межами систем оплати праці.

Преміювання, передбачене системою оплати праці, передбачає виплату премій з певною періодичністю (річна, квартальна, за півріччя, за місяць та ін.) певному колу працівників. Такі премії виплачуються на підставі розроблених в організації конкретних показників праці та умов преміювання [2]. Це, як правило, спеціальні системи преміювання. До них можна віднести, наприклад, премії за економію сировини, матеріалів; за виготовлення продукції високої якості; за своєчасне відвантаження продукції та ін. Ця форма має свої переваги, оскільки робітник, влаштовуючись на роботу, вже напевно знає, що за успішне виконання завдання для нього передбачена преміальна винагорода, тому це стимулює його на ефективне здійснення своїх обов'язків [11].

Преміювання, яке відбувається поза системою оплати праці, передбачає одноразові премії, які можуть нараховуватися за конкретні успіхи в роботі або виплачуються на честь знаменних подій – до державних свят, ювілеїв галузі, організації або конкретного працівника. Ця форма системи преміювання є не менш ефективною, адже премії передбачені лише найкращим працівникам

підприємства, які найефективніше виконують свою роботу, а визначений обсяг роботи, після виконання якого виплачується премія, не передбачений, як це відбувається згідно зі згаданою формою системи преміювання.

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних із формуванням якісно нових мотиваційних настанов працівників, винятково важлива роль належить удосконаленню системи преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи ТОВ «Пирятинський сирзавод» мають бути:

- показники та умови преміювання;
- визначення розмірів премій та джерел виплати;
- перелік категорій персоналу, які підлягають преміюванню;
- визначення періодичності преміювання та порядку виплати премій [3, с. 23].

Дотриманням певних вимог до розробки системи преміювання можливо забезпечити найприйнятніший вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимулювання.

Перша вимога: показники і умови преміювання повинні, по-перше, відповідати завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а по-друге, реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника [3, с. 23].

Друга вимога: важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою [3, с. 23]. Так, за великої кількості втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж, зростає ймовірність їх невиконання, що стає чинником демотивації.

Третя вимога: принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному [3, с. 23], тобто мотиваційний вплив одних не повинен спричиняти погіршення інших.

Четверта вимога: необхідно передбачити обґрунтування розміру премії,

тобто забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника [3, с. 21]. Виходячи з принципу «така ж премія за такі ж додаткові зусилля», можна зробити висновок, що в разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого потребує більших трудових зусиль.

П'ята вимога: до переліку працівників, яких належить преміювати, слід включати тільки тих, які можуть безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнутих (високих або принаймні прийнятних) чи на поліпшення вихідних рівнів показників преміювання [2, с. 46]. Інакше кажучи, працівників, які не здатні змінити ситуацію на краще у певній сфері виробництва (адже це від них не залежить), за такими показниками не варто преміювати взагалі.

Шоста вимога: під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід урахувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період [2, с. 47]. Так, робітників преміюють за поточні результати основної діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників.

Розглянуті вимоги є основними, але ними не обмежуються вимоги до розробки ефективної системи преміювання.

Дотримання наведених вимог сприятиме збільшенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують підвищення трудової активності персоналу і спрямування її на досягнення як особистої мети, так і цілей організації в цілому.

Проведені дослідження на ТОВ «Пирятинський сирзавод» засвідчили, що плинність кадрів є надто високою. Це означає, що більша частина працівників звільняються з підприємства за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни. В той же час, інформація про причини звільнення працівників на підприємстві не збиралася та не систематизувалася. Тож можна говорити про повне ігнорування на досліджуваному підприємстві причин, з яких відбувається

відтік кадрів з підприємства. Це є вкрай негативним, адже, не маючи уявлення про причини звільнень, неможливо спрогнозувати та попередити відтік з підприємства талановитих та цінних працівників.

Пропонуємо ввести на досліджуваному підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» картотеки причин звільнення працівників, яка складається на основі анкети, що заповнюється працівником при звільненні з посади. Ця картотека дозволяє визначити основну площину, в якій розташовуються причини високої плинності: незадоволеність матеріальною винагородою, наявність конфліктів у підрозділах, надмірна жорсткість вимог та перевантаженість працівників тощо.

На основі такої картотеки визначаються основні напрями зменшення плинності кадрів: перегляд рівня зарплати та вибір дієвої системи преміювання; попередження та своєчасне залагодження конфліктів; встановлення адекватних вимог до працівників та нормального режиму роботи, тощо.

Слід зазначити, що, окрім картотеки причин звільнень, на підприємстві пропонується проводити регулярні опитування щодо задоволеності працівників рівнем оплати праці, умовами роботи, морально-психологічним кліматом в колективі. Дані цих опитувань будуть заноситися в інформаційну базу автоматизованої системи управління трудовим потенціалом молокопереробного підприємства та використовуватися з метою попередження майбутніх звільнень, вчасного виявлення конфліктів.

Крім того, пропонується налагодити так звану систему зворотного зв'язку між керівництвом та рядовими працівниками. Працівникам ТОВ «Пирятинський сирзавод» має надаватися змога за їх бажанням анонімно оцінювати рішення, які приймаються керівним складом підприємства.

Така система зворотного зв'язку дає можливість:

- зняти напруженість в колективі (якщо проблема озвучена вона вже не сприймається як глобальна та така, яку неможливо розв'язати);
- отримати керівникам уявлення про настрої, що панують в колективі, та своєчасно їх скоректувати;
- дати співробітникам відчуття, що їх думки є важливими для підприємства.

Даний захід дозволить вивести соціально-трудові відносини в колективі на якісно новий рівень, проте за однієї умови. Так, зворотний зв'язок не має бути суто номінальним. Звернення працівників мають бути опрацьовані, систематизовані, на зустрічах з працівниками керівництвом мають надаватися відповіді на питання, що хвилюють більшість працівників. Лише в цьому разі від впровадження системи зворотного зв'язку «працівник – керівник» може бути отриманий очікуваний соціальний ефект.

3.2. Обґрунтування доцільності заходів з удосконалення системи преміювання персоналу підприємства

Мотивацію праці на ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонується підвищити, ввівши на підприємстві системи преміювання персоналу, які б сприяли підвищенню зацікавленості робітників в результатах роботи. Оклад виплачується співробітнику за його потенціал – потенційну здатність вирішувати завдання, які виникають перед компанією на даний момент. Потенціал описується через ключові компетенції і за допомогою бальних оцінок перетворюється на значення окладу.

Таблиця 3.1

Програма розробки системи преміювання для управлінського та виробничого персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Захід	Відповідальний	Терміни
ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ		
Підготовчі роботи для впровадження системи ІІS, програмне забезпечення	комп'ютерний відділ	2 тижні
Затвердження і друк посібників для співробітників компанії (Incentive Policy Handbook)	загальний відділ	2 тижні
Навчання персоналу, проведення роз'яснювальних робіт та тренінгів	відділ кадрів (менеджер по персоналу)	2 тижні
ДЛЯ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ		
Навчання персоналу, проведення роз'яснювальних робіт та тренінгів (2 тренінги)	відділ кадрів (менеджер по персоналу)	4 тижні
Створення модулів у програмному пакеті «ІС: Підприємство 7.7»	комп'ютерний відділ	2 тижні

Джерело: сформовано автором

В табл. 3.1 представлено програму впровадження заходів для розробки системи преміювання управлінського та виробничого персоналу досліджуваного підприємства.

Отже, максимальний час впровадження становитиме 4 тижні.

Премії виплачуються співробітникамі за досягнення певних результатів за допомогою правильної виробничої поведінки. Наприклад, наявність у менеджера з продажу достатньої освіти і досвіду для успішного ведення переговорів – це його потенціал. Правильне використання цих знань – це результат.

Спираючись на припущення, що продаж здійсниться тільки в результаті правильно проведених переговорів, можна зробити висновок, що таку поведінку можна описати.

Для того, щоб описати правильну поведінку співробітника в ТОВ «Пирятинський сирзавод» має бути реалізований метод управління МВО (Management by Objectives, або Управління по цілях) в тому варіанті, який після оцінки виконання поставлених планів даватиме числовий коефіцієнт правильності поведінки співробітників. Цей коефіцієнт служить основою при побудові правильно інтегрованої системи преміювання. Така система преміювання називається «інтегрованою» (IIS).

Завданням топ-менеджерів, виходячи із завдань підприємства, є опис правильної поведінки напрямів і підрозділів. У свою чергу менеджери підрозділів описують правильну поведінку співробітників, оцінюючи яку можна отримати коефіцієнт правильної поведінки співробітника, який впливає з правильної поведінки компанії.

Таким чином, ТОВ «Пирятинський сирзавод», беручи на себе відповідальність за точний опис правильної поведінки об'єктів управління, розподіляє відповідальність за своє виживання на ринку.

Правильна поведінка описується за допомогою постановки цілей у рамках МВО +. Постановка цілей для кожного об'єкту управління здійснюється вищестоящим суб'єктом управління. Діяльність кожного об'єкту управління описується 3-5 основними завданнями (це дозволяє розв'язати проблему

однофакторних систем преміювання). Як правило, усі завдання, які вирішуються кожним співробітником, можливо об'єднати в 3-5 завдань. У випадках, коли співробітник оцінюється і преміюється по одному основному завданню (наприклад, продажам), опис діяльності через 3-5 основних чинників дозволяє довести точність опису поведінки до 80-90%. Відповідно кожному співробітнику, в свою чергу, простіше розподіляти сили й час між завданнями, коли точно визначено пріоритети за допомогою проставленої ваги та є певні критерії оцінки виконання завдань. Керівник, який здійснює постановку завдань, оцінює міру їх досягнення згідно зі встановленими критеріями. Отримана оцінка інтегрується з оцінкою діяльності підрозділу, яка, у свою чергу, співвідноситься з оцінкою роботи компанії. Ці дані надають інформацію про поведінку суб'єкта управління кожного рівня, і завдання керівництва розподілити певну виділену на преміальні виплати суму на підставі цієї інформації так, щоб інвестувати у підтримку правильної поведінки надалі. Ефективність розподілу матеріальних стимулів оцінюється через поліпшення поведінки співробітників в наступному періоді.

В ідеалі людина виконала усі поставлені перед нею завдання, якщо компанія вирішила її преміювати. Ресурси преміювання необхідно сконцентрувати на певному персоналі, наприклад, відділі збуту.

Матриця відповідальності відображує рівень відповідальності (міру впливу) співробітника на кожній посаді за діяльність підрозділу і компанії в цілому. При цьому в матрицю закладено припущення, що поведінку керівника підрозділу тільки тоді можна назвати правильною, коли увесь підрозділ демонструє правильну поведінку. Виходячи з цього припущення, коефіцієнти керівника і підрозділу прирівнюються. У свою чергу поведінка керівника компанії відповідає поведінці усієї компанії.

Розподіл відповідальності співробітників відділів, які відносяться до управлінського персоналу за свою роботу, роботу відділу і роботу компанії може виглядати наступним чином (див. табл. 3.2 та табл. 3.3):

Матриця відповідальності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Співробітник	Категорія	Пропорція результатів діяльності МВО+			
		компанії	підрозділу	співробітника	інтегральний коефіцієнт (%)
Керівник компанії	A	100	0	0	X
Керівник певного відділу	B	40	60	0	Y
Провідні менеджери	C	10	20	70	Z
Інші працівники адміністративного підрозділу	D	0	40	60	V

Джерело: сформовано автором

IIS дозволяє уникнути більшій частині пов'язаних з преміюванням конфліктів, оскільки точно і прозоро демонструє кожному співробітнику, за що і в якому розмірі компанія готова преміювати кожного із співробітників, і співробітник, у свою чергу, може заздалегідь прогнозувати отримання або неотримання премії.

Матриця преміювання управлінського персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Категорії персоналу	Значення інтегрального коефіцієнта (%)					
	50	80	90	100	120	150
A	10	20	30	40	50	60
B	0	10	20	30	30	30
C	0	0	10	20	20	20
D	0	0	0	0	0	0

Джерело: сформовано автором

IIS знижує кількість конфліктів в організації, уточнюючи і деталізуючи вимоги до кожного конкретного співробітника. Єдина можливість конфліктів прихована в нерозумінні системи. Для уникнення цього створюються підручники, нормативні документи, проводиться навчання лінійних й топ-менеджерів.

Для впровадження IIS на ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідне дотримання наступних умов:

- впровадження МВО +;
- наявність сильної команди топ-менеджерів;
- бажання її впровадити.

Робота з впровадження IIS проходить таким чином:

- створення плану-графіка робіт, прив'язаного до виробничого процесу компанії та її штатної структури;
- проведення фокусних груп і трьох сесій тривалістю по три години з Комітетом топ-менеджерів;
- затвердження посібників для співробітників компанії (Incentive Policy Handbook);
- семінар з впровадження технології для менеджерів компанії;
- видання наказу про введення нової системи преміювання.

Розрахуємо витрати на розробку системи преміювання для управлінського персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 3.4). Отже, для розробки інтегрованої системи преміювання управлінського персоналу необхідно 1561 тис.грн. вкладень. Запропоновано для управлінського персоналу виділити фонд 10,2% від розміру чистого доходу (розрахунково взято рівень 2020 р. – 1371020 * 0,102 = 1398 тис.грн). І цей фонд розподіляється між управлінським персоналом пропорційно до їх досягнень).

Таблиця 3.4

Витрати на розробку системи преміювання для управлінського персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод», грн.

Стаття витрат	На місяць	На рік
Підготовчі роботи для впровадження системи IIS, програмне забезпечення	15	15
Затвердження і друк посібників для співробітників компанії (Incentive Policy Handbook)	5	5
Навчання персоналу, проведення роз'яснювальних робіт та тренінгів	5	5
Заробітна плата персоналу, (2 працівника) який буде відповідати за розрахунок інтегрованої системи преміювання для управлінського персоналу (включаючи нарахування на соціальні заходи)	11,5	138
Витрати на преміювання управлінського персоналу згідно нової системи	116,5	1398
Всього витрати:	153	1561

Джерело: сформовано автором

Далі необхідно розглянути покращення системи преміювання виробничого персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Для вдосконалення системи преміювання виробничого персоналу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» з метою підвищення продуктивності праці та мінімізації витрат необхідно здійснити певну підготовку, продіагностувавши існуючий стан системи за схемою, наведеною на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Удосконалена система мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: сформовано автором

На рис. 3.1 зображені шляхи покращення системи преміювання персоналу на основі вирішення можливих проблем, виявлених в результаті проведення діагностики стану системи мотивації.

Якщо показники виконання плану і якості не збігаються, необхідно визначити середнє значення премії. Рекомендований розмір премії для виробничого персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рекомендований розмір премії для мотивації працівників

Показник преміювання	Значення показника				
	<90%	90-95%	95-100%	100-105%	>105%
Рівень виконання плану виробітку, %					
Якість продукції, % рекламаций від обсягу виробництва	0,8-1,0%	0,7-0,79%	0,6-0,69%	0,5-0,59%	0-0,49%
Розмір премії, % від окладу	0%	5%	10%	15%	20%

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 3.5, за певного рівня виконання плану з обсягу та якості продукції працівники отримуватимуть відповідну премію. Такий підхід буде мотивувати працівників досягати кращих результатів виробництва.

Для визначення прогнозних значень зростання преміального фонду персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» було опитано членів правління та керівників найбільших структурних підрозділів. Результати опитування зведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати опитування експертів щодо прогнозованого зростання чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн

Показник	Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Приріст ЧД від РП	22100	19600	18600	15900	16500	17800	20300	19700	17800	18500	17800

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{сep})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Показник	Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Приріст ЧД від РП	22100	19600	18600	15900	16500	17800	20300	19700	17800	18500	22200
Осер	18600										
$\Delta O = (O_i - O_{сep})$	3500	1000	0	-2700	-2100	-800	1700	1100	-800	-100	3600
ΔO^2	12250000	1000000	0	7290000	4410000	640000	2890000	1210000	640000	10000	640000

Джерело: сформовано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 2816364.

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{30980000}{11}} = 1678$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{1678}{2816363} \cdot 100\% = 0,06\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Таблиця 3.8

Приріст чистого процентного доходу за методом медіан

Значення	15900	16500	17800	17800	18500	18600	19600	19700	20300	22100	22200
Прогноз	Песимістичний прогноз				Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз			

Джерело: сформовано автором.

За найбільш вірогідне значення приросту преміального фонду персоналу за рахунок впровадження заходів приймаємо 18600 тис. грн

За оптимістичним прогнозом збільшення чистого преміального фонду персоналу становитиме 22200 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 15900 тис.грн.

Отже, експертним шляхом встановлено, що на прогнозний рік преміальний фонд для виробничого персоналу становитиме 18600 тис.грн.

Розрахуємо витрати на розробку системи преміювання для виробничого персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 3.9).

**Витрати на розробку системи преміювання для виробничого персоналу
ТОВ «Пирятинський сирзавод», тис.грн.**

Стаття витрат	На місяць	На рік
Витрати на створення модулів у програмному пакеті «1С: Підприємство 7.7»	15	15
Витрати на зарплату штатному економісту із заробітної плати (включаючи нарахування на соціальні заходи – ЄСВ)	12	144
Навчання персоналу, проведення роз'яснювальних робіт та тренінгів (2 тренінги)	10	20
Витрати на преміювання виробничого персоналу згідно нової системи	1550	18600
Всього витрати:	1587	18779

Джерело: сформовано автором

Отже, для розробки системи преміювання виробничого персоналу необхідно 18779 тис.грн. вкладень.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» було опитано членів правління та керівників найбільших структурних підрозділів. Результати опитування зведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Результати опитування експертів щодо прогнозованого зростання
чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн**

Показник	Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Приріст ЧД від РП	142900	139600	159200	155200	149100	142300	157700	160100	152900	147700	151293

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення за формулою 3.2.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Показник	Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Приріст ЧД від РП	142900	139600	159200	155200	149100	142300	157700	160100	152900	147700	151293
Осер	150727										
$\Delta O = (O_i - O_{сер})$	-7827	-11127	8473	4473	-1627	-8427	6973	9373	2173	-3027	566
ΔO^2	61256237	123802037	71797891	20010982	2645946	71008200	48627800	87859946	4723509	9160528	320768

Джерело: сформовано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 501213845.

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{150727}{11}} = 6750$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{6750}{150727} \cdot 100\% = 4,5\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Приріст чистого процентного доходу за методом медіан

Значення	139600	142300	142900	147700	149100	151293	152900	155200	157700	159200	160100
Прогноз	Песимістичний прогноз					Вірогідний прогноз					Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором.

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження заходів приймаємо 151293 тис. грн

За оптимістичним прогнозом збільшення чистого доходу від реалізації продукції становитиме 1601000 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 139600 тис.грн.

Розраховуємо очікуване значення чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = (139600 + 4 * 151293 + 160100) / 6 = 150812 \text{ тис.грн.}$$

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» в проектному році складе:

$$1371020 + 150812 = 1521832 \text{ тис. грн.}$$

Його величина збільшиться в проектному році на:

$$150812 / 1371020 * 100\% = 11\%$$

Далі зробимо прогноз щодо зростання чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження системи преміювання виробничого персоналу.

Результати опитування експертів щодо прогнозованого зростання чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження системи преміювання виробничого персоналу, тис.грн

Показник	Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Приріст ЧД від РП	1100000	1520000	1690000	1480000	900000	990000	1250000	1600000	1310000	1630000	1450160

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Показник	Експерти										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Приріст ЧД від РП	1900 0	2010 0	21900	23400	25900	28130	28700	29500	30600	31900	33000
Осер	26557										
$\Delta O = (O_i - O_{сер})$	-7557	-6457	-4657	-3157	-657	1573	2143	2943	4043	5343	6443
ΔO^2	57112371	41696371	21690189	9968371	432007	2473471	4591280	8659644	16343644	28544735	41508735

Джерело: сформовано автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 233020818.

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{26557}{11}} = 4603$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{4603}{26557} \cdot 100\% = 17,33\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Приріст чистого процентного доходу за методом медіан

Значення	19000	20100	21900	23400	25900	28130	28700	29500	30600	31900	33000
Прогноз	Песимістичний прогноз				Вірогідний прогноз				Оптимістичний прогноз		

Джерело: сформовано автором.

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок впровадження заходів приймаємо 28130 тис. грн

За оптимістичним прогнозом збільшення чистого доходу від реалізації продукції становитиме 4475 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 3076 тис.грн.

Розраховуємо очікуване значення чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = (19000 + 4 * 28130 + 33000) / 6 = 27420$$

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» в проектному році складе:

$$1371020 + 150812 + 27420 = 1549252 \text{ тис. грн.}$$

Його величина збільшиться в проектному році на:

$$178232 / 1371020 * 100\% = 13\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати в 2020 році склали 1354141 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 65259 тис. грн., змінні витрати – 1288882 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$1288882 * 0,13 = 167555 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок виплати преміальних винагород управлінському та виробничому персоналу. Сумарні витрати склали 20340 тис. грн. Якщо відняти преміальний фонд 2020 р. (13621 тис.грн.) то додаткові витрати на створення преміального фонду складатимуть 6719 тис.грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$\Delta \text{ПВ} = 167555 + 6719 = 174274 \text{ тис.грн.}$$

Обчислимо приріст чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» в проектному році:

$$(150812 + 27420 - 174274) * 0,82 = 3246 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу зведемо в табл. 3.16:

Таблиця 3.16

Очікувані результати від впровадження заходів

№ п/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	178232
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	174274
3.	Приріст прибутку, тис. грн	3959
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	3246

Джерело: сформовано автором

Підвищення мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за рахунок розробки нових систем преміювання управлінського та виробничого персоналу дозволить підвищити рівень продуктивності та якості праці співробітників, що забезпечить підприємству отримання додаткового чистого прибутку в сумі 3246 тис.грн.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності ТОВ «Пирятинський сирзавод»: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою (3.3):

$$\text{ПІ} = \text{Зо.к.} + \text{Кв}, \quad (3.3)$$

де ПІ – початкові інвестиції;

Зо.к.- зміна обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від 82% приросту змінних

витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\text{Зо.к.} = 167555 * 0,82 * 0,04 = 5496 \text{ тис. грн.}$$

Визначено термін окупності капітальних вкладень за :

$$T = \Pi / \text{Прч} \quad (3.4)$$

$$T = 5496 / 3246 = 1,7 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 3246 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-тий рік терміну життєвого циклу проекту;

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 3 роки.

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 8%) = 0,08.

α_i - коефіцієнт приведення на і-тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1 / (1+p)^i \quad (3.6)$$

де і – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту 25%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 0,08)^1 = 1 / 1,08 = 0,926$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,08)^2 = 1 / 1,1664 = 0,853$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 1 / (1 + 0,08)^3 = 1 / 1,2597 = 0,793$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП} (1 + 2 + 3) = 3246 * (0,926 + 0,853 + 0,793) = 6330 \text{ тис.грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ - ПІ = 6330 - 5496 = 834 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = ПІ / НВ_{cp.} = 5496 / 2110 = 2,6 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{cp.} = \frac{\sum НВ}{N} = 6330 / 3 = 2110 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = ЧНВ / ПІ = 834 / 5496 = 0,15$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \sum НВ / ПІ = 6330 / 5496 = 1,15$$

В табл. 3.17 представлені показники економічної ефективності від підвищення мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за рахунок розробки та впровадження нових систем преміювання персоналу.

Таблиця 3.17

Показники економічної ефективності запропонованих заходів

№ п/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	5496
2	Додатковий прибуток, тис. грн	3959
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	3246
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	6330
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	834
6	Термін окупності недисконтований, років	1,7
7	Термін окупності дисконтований, років	2,6
8	Індекс доходності	0,15
9	Індекс прибутковості	1,15

Джерело: сформовано автором

Підвищення мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за рахунок розробки систем преміювання управлінського та виробничого персоналу позитивно вплине на показники діяльності підприємства, що видно з табл. 3.7. Реалізація запропонованого заходу забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 178232 тис. грн. і відповідно зростання чистого прибутку на 3246 тис.грн. Також даний захід сприятиме зростанню матеріального стимулювання персоналу, створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, покращенню соціальної взаємодії між співробітниками підприємства. В результаті реалізації запропонованого заходу покращиться мотиваційний профіль персоналу підприємства. Враховуючи позитивний економічний ефект від преміювання персоналу, вважаємо за доцільне рекомендувати ТОВ «Пирятинський сирзавод» впровадження даного заходу.

ВИСНОВОК

В результаті написання випускної роботи можна зробити наступні висновки.

Встановлено, що преміювання – це винагорода за працю, що стосується додаткового стимулювання праці. Премія є формою відзначення окремого працівника або всього колективу підприємства в цілому на основі загального оцінювання праці за трудові заслуги, а не за виконання заздалегідь установлених виробничих показників (якісних або кількісних). Всі питання щодо преміювання працівників підприємства вирішують самостійно, шляхом розробки Положення про преміювання.

На окремих підприємствах залежно від конкретних виробничих і організаційно-технічних умов можуть діяти різні форми та системи преміювання. Економічна наука виділяє дві основні форми системи преміювання: преміювання, передбачене системами оплати праці; преміювання як окремий вид заохочення, яке відбувається поза межами систем оплати праці. Отже, система преміювання виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці. Важливими елементами організації преміювання є визначення показників, умов і розмірів преміювання, джерел виплати премій, періодичності преміювання, категорій персоналу, яким виплачують премії, порядку їх виплати.

Досліджено, що ефективна система преміювання персоналу має враховувати певні вимоги та принципи її побудови, описані в роботі, а також чіткі показники. Тобто, преміювання працівників на підприємстві повинно бути організовано так, щоб розмір премій безпосередньо залежав від величини трудового внеску премійованого працівника чи колективу у результаті виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи та творчого ставлення до справи.

В випускній роботі обрано підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод», яке займається випуском молочної продукції: сиру твердого, сиру плавленого, продукції із незбираного молока, сухих молочних продуктів. В цілому ж,

підприємство працює збитково в 2019 р. та виходить на прибутковий рівень – протягом 2020 р. Відтак, в 2020 р. проти показника 2019 р. чистий прибуток зріс на 99687 тис. грн. В 2020 р. підприємство розробило заходи щодо виходу підприємства зі збиткового рівня діяльності. При цьому протягом 2–х років чисельність працюючих змінювалась – з 636 чоловік в 2019 р. до 612 – в 2020 р. Можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства наближена до нормальної. Поточна діяльність в основному фінансується за рахунок власних обігових та в незначній мірі за рахунок кредитних коштів. Проте, підприємство працює збитково і ця збитковість з кожним роком поглиблюється. Необхідно розглянути заходи щодо реорганізації або санації або інші, щоб вивести підприємство на прибутковий рівень діяльності в найближчі роки.

Середньооблікова кількість працівників в динаміці скоротилась на 24 працівника і в кінці 2020 р. становила 612 працівників. В структурі за видами персоналу найбільша зміна була у промислово-виробничому персоналі, його чисельність в 2020 р. зменшилась на 22 працівника. Кількість інших спеціалістів теж зменшилась. Лише кількість керівників залишилась незмінною. Найбільша частка працівників – висококваліфіковані. Найменша частка – 1,9-2,3% – некваліфіковані.

В процесі дослідження виявлено, що основною мотивацією працівників є оплата праці. В 2020 р. порівняно з 2019 р. розмір фонду оплати праці збільшився на 2,5%, найбільше – за рахунок збільшення витрат на виплату основної заробітної плати. Найбільше збільшився фонд додаткової зарплати – на 685 тис.грн. Протягом двох аналізованих років структура фонду додаткової заробітної плати ТОВ «Пирятинський сирзавод» приблизно однакова: найбільшу питому вагу займають надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів – 65,4% та 66,4% відповідно в 2019 р. та 2020 р. Найменшу частку в фонді додаткової заробітної плати займають витрати, пов'язані з індексацією зарплати.

Фактичні обсяги виробництва продукції в 2020 р. проти 2019 р. скоротились – на 2,7%, фонд оплати праці – збільшився на 2,49%, а продуктивність праці – збільшилась на 1,1%, тобто більша заробітна плата в даному випадку погано

виконує стимулюючу функцію і створює необхідність розробляти більш ефективні мотиваційні та преміальні заходи для підвищення продуктивності праці працівників. В 2019 р. рівень продуктивності праці збільшується у меншому темпі, ніж розмір заробітної плати, а 2020 р. – продуктивність зростає, що є позитивною тенденцією. Така динаміка свідчить про те, що застосовувані на досліджуваному підприємстві механізми мотивації та преміювання персоналу є ефективними.

Отже, система преміювання працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» спрямована на посилення матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні ефективності виробництва та надання послуг, зростання обсягу реалізації та покращення якості продукції, економія ресурсів, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства. В результаті аналізу та порівняння темпів зростання продуктивності праці та фонду заробітної плати, до якого входять і різні види премій, виявлено, що застосовувані на досліджуваному підприємстві механізми мотивації та преміювання персоналу не є ефективними.

В розрізі розроблення програми преміювання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» зазначено, що преміальна система оплати праці має передбачати виплату премії певному колу осіб на підставі заздалегідь встановлених конкретних показників і умов преміювання, обумовлених положеннями про преміювання. Проведені дослідження на підприємстві засвідчили, що плинність кадрів є надто високою. Пропонується ввести на досліджуваному підприємстві картотеки причин звільнення працівників, яка складається на основі анкети, що заповнюється працівником при звільненні з посади. Також, враховуючи високий рівень напруженості життя, доцільним буде введення на підприємстві посади психолога,

В роботі запропоновано для управлінського персоналу запровадити інтегровану систему преміювання персоналу – ІІС систему. Для розробки інтегрованої системи преміювання управлінського персоналу необхідно 1561 тис.грн. вкладень. В більшості випадків наслідком впровадження цієї системи

преміювання є зниження питомої трудомісткості в середньому на 8%. В результаті запровадження цього заходу зростання чистого доходу від реалізації продукції становитиме 150812 тис.грн.

Для вдосконалення системи преміювання виробничого персоналу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» з метою підвищення продуктивності праці та мінімізацією витрат розроблена шкала преміювання залежно від рівня виконання виробітку та якості продукції, % від рекламаций від обсягу виробництва.

Підвищення мотивації персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за рахунок розробки систем преміювання управлінського та виробничого персоналу позитивно вплине на показники діяльності підприємства, що видно з табл. 3.7. Реалізація запропонованого заходу забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 178232 тис. грн. і відповідно зростання чистого прибутку на 3246 тис.грн. Також даний захід сприятиме зростанню матеріального стимулювання персоналу, створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, покращенню соціальної взаємодії між співробітниками підприємства. В результаті реалізації запропонованого заходу покращиться мотиваційний профіль персоналу підприємства. Враховуючи позитивний економічний ефект від преміювання персоналу, вважаємо за доцільне рекомендувати ТОВ «Пирятинський сирзавод» впровадження даного заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амельницька О.В., Мізіна О.В. Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6394>
2. Баранов В.В. Організація ефективного преміювання на промисловому підприємстві. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2012. № 15. С. 19-23.
3. Баранов В.В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві. *Наукові праці КНТЕУ, Економічні науки*. 2010. № 17. С. 45-49.
4. Баранов В.В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. № 20, ч. I. С. 139-145.
5. Богатирьов А.М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства. URL: <http://nbuv.gov.ua>
6. Бортник В.А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2010. №2. С. 87-88.
7. Бурлаєнко О. Д., Постоєва О. Г. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2019. №6. С. 98-102.
8. Васильків Т.Г., Басараба Н.Я. Теоретичні засади щодо побудови ефективної системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ*. 2018. № 18.2 С. 159-161.
9. Виплата премій працівникам: особливості нормативно-правового регулювання і практика. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-ezhednevnyj-buxgalterskij-obzor-39-vyplata-premij-rabotnikam-osobennosti-normativno-pravovogo-regulirovaniya-i-praktika>
10. Дем'яшин С.А. Вдосконалення системи морального і матеріального стимулювання в ТОВ «ПК «Зоря Поділля»» Гайсинського району Вінницької

області.

URL:

http://www.udau.edu.ua/assets/files/zbirniki/students/2016/chastina5menedzhmvp_raviv.pdf. – Дата звертання: 30.05.19.

11. Друб В. М. Система преміювання на підприємстві. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/964/196.pdf>
12. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 54-59.
13. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. (34). С. 29-35.
14. Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат Премії та винагороди, що мають систематичний характер. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG100837>
15. Зозуля Н. Виплата премій працівникам: особливості нормативно-правового регулювання і практика. URL: <https://ukrainepravo.com/scientific-thought/pravova-pozytsiya/vyplata-premiy-pratsivnykam-osoblyvosti-normatyvno-pravovogo-regulyuvannya-i-praktyka/>
16. Калінін А.М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2014. № 1. С. 210-218.
17. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
18. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
19. Козьменко О.Б. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства URL: <http://www.slideshare.net/alegre380/ss-27864884>.

20. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 Червня 1996 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
21. Коренюк Л.М. Удосконалення управління системою мотивації праці на підприємстві. URL: <http://www.udau.edu.ua/assets/files/zbirniki/students/2017/chastina5menedzhmvpiv.pdf>. – Дата звертання: 30.05.19.
22. Коритко С. Формування системи мотивації праці на підприємстві. URL: <http://kerivnyk.info/2018/05/korytko.html>. – Дата звертання: 30.05.19.
23. Коритцев Г. Премія як грошове заохочення працівників. *Публічне право*. 2012. № 4 (8). С. 328-334.
24. Короленко С.М., Короленко Р.В, Судакова Ю.О. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_28
25. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8345>
26. Кохан М.С. Про співвідношення премій як виду заохочення з преміями в системі оплати праці. *Актуальні проблеми держави і права*. 2012. № 63. С. 417-423.
27. Кучер М.М., Саурабх Р.П. Вдосконалення системи оплати праці в контексті мотиваційного управління персоналом на промисловому підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 438-446.
28. Лисак В.Ю., Хомин О.Й. Сучасні підходи до управління мотивацією людського капіталу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2016. – № 11. С. 226.
29. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53). С. 510-513.
30. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства.

URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40311/1/185-186.pdf>

31. Лучко М.Р., Стецюк Н.Є. Преміювання як засіб мотивації працівників на підприємствах деревообробної промисловості. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/Nvuu/Ekon/2019_29_1/statti/23.htm
32. Машков К.Є. Преміювання як засіб заохочення працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 3. С. 113-115.
33. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА з економічних спеціальностей / Укл.: А.М.Ткаченко, О.В.Шляга. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2009. 475 с.
34. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, затверджені наказом Міністра праці України від 29.01.2003 р. №23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03#Text>
35. Міщук В.В., Базалійська Н.П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №9. С. 232–236.
36. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/20_10/189_Moro.pdf.
37. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. №21.6. С. 361–366.
38. Організація преміювання персоналу на підприємстві. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG170252>
39. Пантелієнко П. Пропозиції щодо вдосконалення преміювання працівників. *Підприємництво господарство і право*. 2016. № 1. С. 70-74.
40. Пантелієнко П. Удосконалення преміювання працівників. *Трудове право*. 2017. №1. С. 12-16.
41. Перекрест Т.В. Оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2012. №4. С. 144–151.
42. Перепадя Ф.Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*.

2013. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_48
43. Про затвердження інструкції зі статистики заробітної плати : Наказ від 13.01.2004 р. №5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text>
44. Про оплату праці : Закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР (із змін. і доп.). Дата оновлення: 14.01.2020. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
45. Русінко М.І. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом на підприємстві: доцільність та обґрунтування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 3. С. 61-66.
46. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/131/1BE.pdf>
47. Своробович Л.М. Елементи мотиваційної складової внутрішнього економічного механізму підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. №4(20). С. 228-232.
48. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації. Монографія. Вінниця: Вид-во «Розвиток», 2010. 135 с.
49. Соліляк М. Мотиваційний механізм як запорука успіху підприємства. URL: <http://www.chtei-knteu.cv.ua/REU2014/viewtopic.php?f=8&t=127>. – Дата звертання: 30.05.19.
50. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. №6, Т.2. С. 178–181.
51. Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf?sequence=1>.

52. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №8 (86). С. 124-129.
53. Теоретичний матеріал. Оплата праці на підприємстві (частина 2). URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1669&chapterid=467>
54. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриштаін. Київ: НТУУ «КПІменіІгоряСікорського». 2017. 528 с.
55. Удовиця О.Ф., Пасчина Г.П. Удосконалення системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах виноробної галузі (на прикладі ПРАТ «Одесавинпром»). *Економіка харчової промисловості*. 2017. №2. С. 47-53.
56. Харченко Т.М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №3. С. 129-131.
57. Хоменко Л.В. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3. С. 102-109.
58. Чебанова Д.В. Удосконалення системи мотивації персоналу на промислових підприємствах в умовах кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 1. С. 37-41.
59. Черкашина М.В., Науменко М.О. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 170-179.
60. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №5 (17). С. 149-151.
61. Швець І. Б., Полиця А.О. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник ОНУ ім. І.І Мечнікова*. 2013. №18. С. 39–43.

Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»

