

**«РОЗРОБЛЕННЯ 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

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Розроблення програми поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Рябченко Катерина Андріївна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Осадчук Оксана Павлівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Рябченко Катерини Андріївни

1. Тема роботи «Розроблення програми поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства»

керівник роботи Осадчук О.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «АВК Конфекшінері».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади організації матеріальної мотивації персоналу підприємств.

Розділ 2. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері».

Розділ 3. Розроблення програми щодо поліпшення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 10 рисунках та 19 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	08.10.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	23.12.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Катерина РЯБЧЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Оксана ОСАДЧУК

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рябченко Катерина Андріївна. Розроблення програми поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «АВК Конфекшінері» за 2022 – 2023 рр.

У першому розділі роботи здійснено обґрунтування теоретичних засад організації матеріальної мотивації персоналу підприємств, а саме: розкрито поняття мотивації загалом і матеріальної, зокрема, здійснено огляд основних методів матеріальної мотивації та сучасні напрямки їх удосконалення на підприємствах.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано характеристику господарської діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері», здійснено оцінку динаміки його кадрового складу та ефективності використання персоналу, проаналізовано систему матеріальної мотивації і оплати праці на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено напрямки удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері», обґрунтовано програму заходів з її поліпшення, зокрема, впровадження гнучкого соціального пакету для співробітників та надано оцінку ефективності запропонованої програми і її впливу на економічні показники роботи підприємства.

Робота містить 90 сторінок основного тексту, 19 таблиць, 10 рисунків, 62 використаних джерела.

Ключові слова: програма, матеріальна мотивація, мотив, стимул, заходи, соціальний пакет.

ABSTRACT

Riabchenko Kateryna Andriivna. Development of a program for improving the material motivation of enterprise personnel. – Manuscript.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree is based on the materials of LLC «AVK Confectionery» for the 2022–2023 years.

The first section of the paper substantiates the theoretical foundations of organizing material motivation for enterprise personnel, namely: the concept of motivation in general and material motivation in particular is disclosed, an overview of the main methods of material motivation is provided, and modern directions for their improvement in enterprises are considered.

The second section of the qualification work provides a characterization of the economic activities of LLC «AVK Confectionery», assesses the dynamics of its workforce and the efficiency of personnel utilization, and analyzes the system of material motivation and remuneration at the enterprise.

The third section of the qualification work identifies directions for improving the system of material motivation for personnel at LLC «AVK Confectionery», substantiates a program of measures for its enhancement, including the introduction of a flexible social benefits package for employees, and evaluates the effectiveness of the proposed program and its impact on the economic performance of the enterprise.

The paper contains 90 pages of main text, 19 tables, 10 figures, and 62 references.

Keywords: program, material motivation, motive, incentive, measures, social benefits package.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Поняття мотивації, її функції та принципи організації в системі менеджменту персоналу	10
1.2. Основні методи матеріальної мотивації персоналу	18
1.3. Сучасні напрямки удосконалення методів матеріальної мотивації персоналу підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».....	32
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «АВК Конфекшinerі».....	32
2.2. Оцінка динаміки кадрового складу та ефективності використання персоналу підприємства	41
2.3. Аналіз системи матеріальної мотивації та оплати праці у ТОВ «АВК Конфекшinerі».....	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»...	58
3.1. Удосконалення систем матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшinerі».....	58
3.2. Техніко-економічне обґрунтування програми заходів з поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства	63
3.3. Оцінка ефективності запропонованої програми заходів та їх вплив на економічні показники роботи ТОВ «АВК Конфекшinerі».....	73
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	83
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах функціонування підприємств, особливо в період війни в Україні, одним із ключових факторів їх стійкості та розвитку є ефективна система мотивації персоналу. Військові дії значно вплинули на ринок праці: частина працівників мобілізована, інша частина змушена змінити місце проживання або адаптуватись до нових реалій. Це спричинило кадровий дефіцит, посилило конкуренцію за кваліфіковані кадри та актуалізувало питання матеріального стимулювання.

Підприємства в умовах економічної нестабільності змушені оптимізувати витрати, що ускладнює використання традиційних методів матеріальної мотивації. Відсутність дієвих мотиваційних механізмів призводить до зниження продуктивності праці, плинності кадрів та недостатнього рівня зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства. З огляду на це, особливої актуальності набуває розроблення програм поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства, особливо з елементами персоналізації, що дозволить врахувати специфіку діяльності конкретного підприємства, його фінансові можливості та особливості кадрової політики.

Питанням матеріальної мотивації персоналу та вдосконалення системи стимулювання працівників сучасних підприємств присвячені наукові праці як українських, так і іноземних дослідників, як то: Биба В. В., Васильчук С. В., Васюта В. Б., Денисенко М. П., Дороніна О. А., Зось-Кіор М. В., Квасній Л. Г., Машевська А. А., Попроцький О. П., Пустовіт О. Г., Сивицька І. Г., Сікун О. А., Філіппов В. Ю., Хаврова К. С., Шаманська О.І., Юрчук Н. П. тощо. Зазначені та інші автори, наукові доробки яких використані в рамках кваліфікаційного дослідження, наголошують на винятковому значенні матеріальної мотивації в системі менеджменту персоналу підприємств.

Метою роботи є формулювання базових теоретичних положень і надання практичних рекомендацій з розроблення програми поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємств, зокрема, ТОВ «АВК Конфекшнінері», на матеріалах якого здійснюється кваліфікаційне дослідження.

Досягненню поставленої мети кваліфікаційної роботи передувало встановлення та вирішення низки завдань:

- визначити поняття мотивації, її функції та принципи організації в системі менеджменту персоналу;*
- розглянути основні методи матеріальної мотивації персоналу;*
- окреслити сучасні напрямки удосконалення методів матеріальної мотивації персоналу підприємства;*
- надати характеристику господарській діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері»;*
- оцінити динаміку кадрового складу та ефективності використання персоналу підприємства;*
- проаналізувати систему матеріальної мотивації та оплати праці ТОВ «АВК Конфекшнінері»;*
- визначити вектори удосконалення системи матеріальної мотивації ТОВ «АВК Конфекшнінері»;*
- здійснити техніко-економічне обґрунтування програми заходів з поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства;*
- оцінити ефективність запропонованої програми заходів та їх вплив на економічні показники роботи ТОВ «АВК Конфекшнінері».*

Об'єктом дослідження є процес поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади розроблення програми поліпшення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері».

Методи досліджень: метод логічного аналізу та узагальнення (для компонування та систематизації теоретичної інформації, що пов'язана з тематикою

дослідження кваліфікаційної роботи); описовий, економіко-статистичний, табличний і графічний методи (для аналізу результатів діяльності підприємства, його кадрової складу, ефективності використання персоналу, оцінки системи матеріальної мотивації та оплати праці на підприємстві); метод експертного опитування (анкетування) та оцінки ефективності інвестицій (для обґрунтування програми заходів поліпшення матеріальної мотивації підприємства, а також оцінки її економічної ефективності та інвестиційної привабливості).

Інформаційну базу роботи складають чинні законодавчо-нормативних акти за тематикою дослідження, наукові і навчально-методичні джерела, в тому числі монографічні, публікації авторів у періодичних фахових виданнях, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, Інтернет-ресурсів (офіційних сайтів), звітність ТОВ «АВК Конфекшнінері» за 2022 – 2023 роки.

Структура та обсяг роботи. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 101 сторінку комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 90 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 10 рисунків, додатки на 11 сторінках, список використаної літератури – 62 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття мотивації, її функції та принципи організації в системі менеджменту персоналу

Ефективність побудованої на підприємстві системи менеджменту персоналу залежить від розуміння основних чинників, які впливають на поведінку працівників, основним з яких є мотиви. Першоджерелом мотиву є потреби, тобто мотив – це трансформована й конкретизована потреба, внутрішнє прагнення людини, яке необхідно відрізняти від зовнішніх прагнень – стимулів як методів впливу на трудову поведінку працівників через їх мотивацію [37, с. 15]. Мотиви, які формують під впливом багатьох факторів (зовнішніх, внутрішніх, об'єктивних, суб'єктивних), починають діяти під впливом стимулів. Стимул стає таким для працівника лише тоді, коли він співвідноситься з потребою і породжує надію чи впевненість у можливості задовольнити її, реалізувавши свій мотив діяльності [57, с. 67]. Саме через взаємодію мотивів і стимулів формується мотивація персоналу, тому варто звернутися до визначення цього поняття в науковій літературі, що наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація» (персоналу, праці) в наукових джерелах

№	Автор	Дефініція поняття
1	2	3
1	Галинська А. В. [10, с. 139]	Процес формування у працівника внутрішніх спонукальних сил до праці під впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх характеристик свідомості (потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій у сфери праці)
2	Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. [16, с. 25]	Певне соціальне, економічне та психологічне явище, яке під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів спонукає людину (працівника) до певної поведінки

1	2	3
3	Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. [17, с. 145]	З точки зору внутрішньої психології працівника: внутрішнє спонукання працівника до виконання своєї роботи та досягнення встановлених цілей організації; з точки зору функції менеджменту: процес, що реалізується менеджером і сутність якого полягає у визначенні мотивів та розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідуальних цілей працівника і цілей організації
4	Квасній Л. Г. та співавтори [19, с. 234]	Діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою
5	Климчук А. О., Михайлов А. М. [23, с. 222]	Процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якого є досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства
6	Мельничук Д. П. та співавтори [20, с. 34]	Процес зовнішнього та внутрішнього спонукання людини чи трудового колективу до якісного виконання трудових функцій, дотримання правил трудової етики в цілях покращення якісних і кількісних результатів колективної чи індивідуальної праці
7	Проданова Л. В., Котляревський О. В. [37, с. 16]	Сукупність об'єктивних і суб'єктивних, внутрішніх і зовнішніх чинників, факторів і рушійних сил, що спонукають людину до певної діяльності, впливають на поведінку людини і визначають тип поведінки, а також орієнтири в досягненні цілей
8	Пустовіт О. Г. [38, с. 55]	Внутрішній стан працівника який викликаний зовнішнім і внутрішнім впливом, пов'язаний з її потребами, який активізує, стимулює та спрямовує її дії до поставленої мети
9	Сивицька І. Г., Синиченко А. В. [40, с. 181]	Єдність двох процесів: з одного боку, внутрішньо особистісний процес самостійного формування мотиву як підстави для поведінки працівника, з іншого – спонукання себе та інших учасників трудового процесу до ефективної праці
10	Сікун О. А. [41, с. 508]	Як явище виражається у діях і вчинках керівництва підприємства щодо спонукання персоналу до більш якісної роботи; як процес виражається в тому, що саме робить керівництво для заохочення працівників; як система є набором важелів та інших інструментів впливу на працівників, що застосовується систематично для підтримки ентузіазму працівників до якісного виконання обов'язків
11	Співак С. М. та співавтори [43, с. 275]	Сукупність факторів, які змушують людей поводитись відповідно до чинників, що впливають на них; бажання працівника виконувати свою роботу

Розглянувши зазначені у табл. 1.1 визначення, можна зробити висновок, що поняття мотивації персоналу автори пов'язують з:

- ✓ внутрішнім спонуканням або прагненням співробітників компаній задовольнити власні потреби;
- ✓ процесом спонукання працівників до ефективної роботи.

Спільним же у всіх визначеннях є те, що під мотивацією розуміють активні рушійні сили, що впливають на поведінку працівника – як внутрішні (самоспонування), так і зовнішні, оскільки вплив лише зовнішніх факторів, які змушують співробітника працювати продуктивно, розглядається як процес стимулювання. Тобто стимулювання є одним із засобів, завдяки якому здійснюється процес мотивації. У зазначеному контексті також варто розрізнити поняття внутрішньої і зовнішньої мотивації у співвідношенні з поняттям стимулювання. Українська вчена Хаврова К. С. в роботі [53] об'єктивно зауважує, що довгострокова мотивація і ефективні зміни в поведінці працівників досягаються тільки за умови створення внутрішньої мотивації, вплив якої тим сильніший, чим вищі і різноманітніші вимоги до змісту роботи, і чим більше цей зміст відповідає внутрішньому стану працівника, його бажанню до самореалізації і досягнення особистих цілей; натомість зовнішня мотивація виникає в ситуації, коли працівник діє не через внутрішнє бажання, а під впливом зовнішніх стимулів [53, с. 107]. Підсумовуючи, стимулювання є інструментом, який використовується для створення зовнішньої мотивації, наприклад, премія за високі результати роботи є стимулом, який викликає зовнішню мотивацію працювати краще, але без внутрішньої мотивації ефект від такого стимулу буде короткостроковим.

Залежно від способів мотиваційного впливу, зазвичай, розрізняють три види мотивації персоналу:

- матеріальну, яка формує загальний рівень впевненості та стабільності фінансового стану працівників, покращує їх матеріальне забезпечення, дозволяє мати більше часу на саморозвиток і самовдосконалення;
- нематеріальну, яка передбачає поліпшення якості трудового життя, застосування системи оцінки заслуг, професійних якостей працівників, формування в них лояльності до роботодавця, а також почуття гордості за свою належність до його трудового колективу;
- різні форми дисциплінарних заохочень і покарань, або адміністративну чи негативну мотивацію, що базується на дотриманні працівником трудової

дисципліни, виховуванні в них відповідального ставлення до виконання доручених завдань [5].

Попроцький О. П. виділяє щонайменше два види матеріальної мотивації [32, с. 57]: грошову, що виражається в наданні фінансового заохочення персоналу, та ресурсну, яка полягає в наданні працівникам матеріальних благ, що складатимуть для них певний ресурс зараз і в майбутньому, наприклад, соціальні кредити, індивідуальні засоби захисту тощо. Ще один варіант їх назв, що зустрічається в наукових джерелах [21; 52], це монетарна (грошова) і немонетарна (негрошова) мотивація.

Видовий розподіл нематеріальної мотивації персоналу зустрічається рідше, ніж матеріальної, тому цікавою є точка зору Щетініної Л. В. та співавторів, які презентують її у складі соціальної мотивації (для працівників, налаштованих на кар'єрне просування), психологічної (для працівників, для яких першочерговою є потреба у спілкуванні та позитивній атмосфері на робочих місцях), моральної (для працівників, для яких першочерговою є потреба у визнанні своєї якісної роботи зі сторони колег та керівництва) та організаційної (мотивація, яка стосується зручності та якості робочого процесу, комфортних умов праці) [56, с. 271].

Деяка група дослідників, зокрема, [18, с. 38; 24, с. 34; 46, с. 594] також розрізняють мотивацію персоналу залежно від способу впливу на працівників: нормативну – спонукання працівника до бажаної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу (переконання, навіювання, інформування тощо); примусову, яка ґрунтується на використанні влади і загрози того, що працівник не задовольнить потребу в разі невиконання ним певних вимог; стимулюючу, за аналогією зі стимулювання, коли вплив здійснюється не на самого працівника, а на зовнішні обставини за допомогою стимулів, які і визначають поведінку працівника.

Винятково важлива роль мотивації у функціонуванні діяльності будь-якого підприємства обумовлена тим, що вона має одночасно і однаково ефективно виконувати низку важливих функцій, що зображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Функції мотивації персоналу в діяльності підприємств

Джерело: складено автором за даними [33, с. 121; 37, с. 22-23]

Відтворювальна функція є фундаментальною в системі мотивації персоналу, адже робоча сила є особливим товаром, який потребує постійного відновлення фізичної та розумової енергії, що є основою їх працездатності і нормальної життєдіяльності. В цьому контексті важливою складовою частиною мотивації є система оплати і стимулювання праці. Оскільки заробітна плата є формою грошового доходу працівників, часто – єдиною, вона має значний мотиваційний потенціал: працівник може забезпечити свій добробут і задовольнити різноманітні потреби лише за рахунок активної трудової діяльності та підвищення якості своєї робочої сили [11, с. 22], що, в свою чергу, призводить до її відтворення. Крім матеріального аспекту, у реалізації відтворювальної функції мотивації значну роль відіграють нематеріальні фактори (комфортні умови праці, гнучкий режим робочого часу, корпоративні заходи тощо), які відновлюють працівників фізично та психоемоційно.

Стимулююча функція мотивації персоналу спрямована на створення зовнішніх умов і факторів, які спонукають працівників до досягнення поставлених цілей та підвищення результативності праці. Вона полягає у впливі на поведінку працівників через систему заохочень, винагород та інших стимулів, які підвищують їх

зацікавленість у виконанні роботи. Машевська А. А. зазначає, що виконання даної функції повинно забезпечуватись через взаємозв'язок із конкретним результатом (виконаною роботою), корисністю даного співробітника для компанії, його цінністю, конкурентними перевагами і водночас «компенсувати» надмірні фізичні та нервові навантаження, недостатню престижність роботи, її не зовсім комфортні умови та інші «незручності» з точки зору самого працівника та на думку оточуючих [23]. Інший український науковець – Васюта В. Б. відмічає, що стимулююча функція мотивації реалізується за рахунок фонду оплати праці, причому стимулювання відбувається, здебільшого, за рахунок фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних і компенсаційних виплат при частці основної зарплати у фонді оплати праці на рівні 70-75% [7, с. 135]. Проте варто наголосити, що крім заробітної плати стимулюючою функцією наділені й нематеріальні стимули, зокрема, похвала, надання додаткових можливостей для розвитку і кар'єрного зростання працівників.

Спонукальна функція мотивації, за твердженням Почтовюк А. Б. та співавторів, відображає її енергетичний аспект і виявляється в цілеспрямованій активності особистості, що пов'язана з силою мотивації [33, с. 121]. На відміну від стимулюючої функції, спонукальна базується на внутрішніх потребах, емоціях і бажаннях працівників, а її суть полягає в тому, щоб активізувати внутрішню мотивацію через самореалізацію, інтерес до роботи, бажання досягти успіху чи задовольнити свої амбіції.

Наступні дві функції мотивації – спрямовуюча і регулююча – тісно пов'язані між собою, доповнюють і підтримують одна одну. Спрямовуюча функція мотивації виявляється у виборі стратегії поведінки працівників, засобів і способів діяльності, а її здійснення залежить від стійкості мотивів [33, с. 121]. Регулююча функція забезпечує:

- узгодження економічних інтересів найманих працівників і роботодавців;
- відповідність між рівнем кваліфікації і професійної підготовки персоналу, з одного боку, та рівнем техніки і технологій, з іншого;

- налагодження взаємодії між працівниками структурних підрозділів, стимулюванням їх праці, соціальним розвитком трудового колективу, юридичним забезпеченням трудових стосунків [37, с. 23-24].

Тобто спрямовуюча функція ставить перед працівниками чіткі цілі і завдання, що повинні бути виконані, і забезпечує фокус на ключових аспектах роботи, а регулююча – забезпечує контроль за процесом виконання завдань і вносить корективи, якщо працівники відхиляються від визначеного напрямку, допомагає адаптувати дії працівників до змінних умов або нових вимог.

В сучасних умовах високої конкуренції здатність компанії залучати, утримувати та мотивувати працівників стає стратегічним пріоритетом. Принципи організації мотивації виступають основою, яка забезпечує системність та результативність всієї системи менеджменту персоналу, адже мотивація є її підсистемою поряд з іншими, зокрема, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою тощо. По суті, принципи організації мотивації – це сукупність базових засад, які визначають підходи до побудови мотиваційної системи, служать орієнтирами для розробки мотиваційних стратегій, серед яких виділимо наступні:

- 1) Принцип науковості, коли розробка стимулюючих заходів базується на теоретичних положеннях наукового менеджменту, передовому досвіді провідних компаній.

- 2) Принцип оптимальності, коли обрані до впровадження види стимулів та методи мотивації відповідають можливостям роботодавця та потребам працівників, перетворюючи їх на реальну цінність, за яку виникає бажання боротись і отримати її.

- 3) Принцип диференційованості, коли кількість і якість запропонованих стимулів та методів мотивації відповідають особистому внеску кожного працівника в загальний успіх компанії, уникаючи зрівнялівки, яка нівелює індивідуальні зусилля, через що у працівників зменшується бажання працювати ефективно [16, с. 25]. В економічних джерелах також зустрічаються й інші назви цього принципу: адекватності, за якого винагорода повинна бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності колективу, його досвіду і кваліфікації [51, с. 179], та відповідності [11, с. 45] з аналогічним змістом.

4) Принцип справедливості означає справедливий розподіл благ відповідно до трудових зусиль та очікувань персоналу, адже якщо працівник сумлінно працював продовж певного періоду і не отримав очікуваної винагороди, надалі він навряд чи буде докладати максимум зусиль для досягнення цілей підприємства. Несправедливість у розподілі винагороди пропорційно до докладених працівниками зусиль може руйнувати морально-психологічний клімат в колективі і створювати передумови для конфліктів [16, с. 25].

5) Принцип передбачуваності, згідно якого працівник повинен знати яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї праці [51, с. 179]. Цей принцип забезпечує повноцінну реалізацію попередніх двох принципів, оскільки передбачає створення дієвої системи оцінювання персоналу, яка оперативна і регулярно відстежує здобутки кожного працівника та його внесок у загальні результати роботи колективу.

6) Принцип прозорості, коли персонал ознайомлений з принципами побудови системи мотивації на підприємстві, розуміє методи та алгоритми заохочень і покарань, може самостійно порахувати бонуси або штрафи за результатами своєї трудової діяльності [16, с. 25]. В роботі [32, с. 59] зустрічаємо думку, що принцип прозорості дещо вужчий за принцип інформаційної підтримки, який включає не стільки прозорість системи мотивації, скільки інформаційний супровід кожного працівника щодо вжитих підприємством заходів задля уникнення нерозуміння його мотиваційної стратегії. Саме це мотивує, адже створює атмосферу довіри та підтримки з боку працівників як основних учасників реалізації цієї стратегії.

7) Принцип інтегрованості матеріальних і нематеріальних методів мотивації. Наприклад, мотивація у вигляді кар'єрного зростання передбачає поєднання як матеріальних методів (підвищення заробітної плати), так і нематеріальних (самовираження працівника) [4, с. 56]. Цей принцип забезпечує комплексний підхід в організації мотивації, оскільки жоден зі стимулів (матеріальний чи нематеріальний) самостійно не може забезпечити максимального задоволення потреб працівника.

Розуміння функцій і принципів дозволяє перейти до розгляду методів мотивації, зокрема матеріальної, яка залишається одним із найбільш поширених та дієвих способів впливу на трудову поведінку.

1.2. Основні методи матеріальної мотивації персоналу

Щодо методів матеріальної мотивації персоналу, то в економічній літературі зустрічаємо два ключові підходи до їх класифікації. Перший передбачає поділ за способом впливу на дохід працівника [30; 55]:

- Прямі методи, які передбачають стимулювання виконання безпосередніх обов'язків працівників, зростання продуктивності праці і спрямовані на задоволення первинних потреб. Вони здійснюють безпосередній дохід на працівника, а саме: фіксована заробітна плата (оклад), погодинна та відрядна оплата, премії та бонуси, відсоток від продажів, комісійна винагорода, дивіденди та опціони.

- Непрямі методи, які передбачають створення додаткової довготривалої зацікавленості працівників у збереженні робочого місця, результативності праці і спрямовані на задоволення як первинних, так і вторинних потреб. Вони безпосередньо не впливають на дохід працівника, але підвищують якість його життя: оплачувані відпустки та лікарняні, гнучкий графік або можливість віддаленої роботи, пільгові кредити та безвідсоткові позики, оплата курсів підвищення кваліфікації, соціальні пакети тощо.

Другий підхід класифікує методи матеріальної мотивації за формою їх надання на грошову і негрошову [46, с. 594-595; 52, с. 74; 59]:

- ✓ грошові методи – система стимулювання працівників шляхом надання їм фінансових винагород, які безпосередньо збільшують розмір їх доходу;

- ✓ негрошові методи – система стимулів, яка передбачає надання працівникам матеріальних благ та послуг, що мають економічну цінність, але не є безпосередньо грошовими виплатами.

Також в роботі Попело О. В. та співавторів [59, с. 109] до матеріальних грошових методів віднесено фінансові штрафи і санкції як приклади негативної мотивації персоналу.

Обидва зазначених підходи до класифікації є схожими, а принципова відмінність між ними полягає в тому, що перший (за способом впливу на дохід) фокусується на механізмі впливу на дохід працівника (безпосередні чи опосередковані стимули), а другий (за формою надання) – на формі отримання винагороди (гроші чи інші матеріальні цінності). В сучасному HR-менеджменті частіше використовують поділ на грошові та негрошові методи, оскільки компанії все більше фокусуються не лише на зарплаті, яка в деяких сферах, як, наприклад, інформаційних технологій, або в міжнародних корпораціях може бути достатньо конкурентною, а на матеріальних негрошових стимулах, які сприяють формуванню комфортних умов праці.

На рис. 1.2 представлено класифікацію методів матеріальної мотивації персоналу підприємства за формою її надання.



Рис. 1.2. Класифікація методів матеріальної мотивації персоналу підприємства

Джерело: складено автором за даними [52, с. 74; 59]

Центральне місце з-поміж методів матеріальної грошової мотивації посідає базова заробітна плата, яка визначає рівень фіксованої винагороди працівника та забезпечує стабільність його доходу. Цимбалюк Г. С. і Кравчук Р. В. формулюють визначення базової зарплати як гарантованої компенсації працівникові за його працю в організації або за виконання обов'язків на цій посаді, на даному робочому місці, а також розглядають її як гігієнічний фактор мотивації за теорією Герцберга, який забезпечує прожитковий мінімум та відповідний спосіб життя людини [54, с. 56].

Розмір базової зарплати залежить від зовнішніх факторів, як то ринок праці, державного (регіонального) рівня зарплат та нормативно-правової бази країни перебування підприємства, а також від внутрішніх, зокрема, фінансових можливостей підприємства, його мотиваційної політики, специфіки діяльності та характеру виконуваної роботи [9, с. 149]. Для працівників сфери виробництва базова заробітна плата має вигляд тарифної ставки в двох формах: погодинної та відрядної, залежно від прийнятої на підприємстві системи оплати праці. Тобто тарифна система найчастіше використовується на підприємствах з нормованим робочим процесом, де можливо точно визначити обсяг виконаної роботи. Базова заробітна плата у вигляді посадового окладу широко використовується для категорій працівників, діяльність яких не піддається точному нормуванню або оцінюється за кінцевими результатами роботи, наприклад, управлінського персоналу.

Застосування посадового окладу та тарифної ставки в системі матеріальної мотивації персоналу має як переваги, так і недоліки. Посадовий оклад забезпечує фінансову стабільність, що сприяє збереженню кадрів та лояльності працівників, однак він не стимулює їх до збільшення продуктивності. Тарифна ставка, навпаки, підвищує мотивацію до ефективної роботи, оскільки її розмір залежить від часу або результату праці.

Згідно діючих Методичних рекомендацій щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій [26] доплати і надбавки визначаються як законодавчо гарантовані або нормативно передбачені виплати понад розмір заробітної плати, пов'язані з особливостями та умовами праці, а також з особистими якостями працівників. Ці два методи матеріальної грошової мотивації

мають одне призначення – збільшувати заробіток працівника у відсотках до базової заробітної плати.

Доплати (до окладів чи тарифних ставок) – це виплати понад оплату за виконання посадових обов’язків у робочий час, що враховують додаткову роботу, умови та режими праці, а надбавки – виплати понад оплату за виконання посадових обов’язків у робочий час, що враховують особисті досягнення у праці та в кваліфікаційному вдосконаленні [47]. По суті, доплата є додатковою виплатою, яку працівник отримує за виконання роботи, яка виходить за межі його основних посадових обов’язків. Наприклад, якщо співробітник тимчасово виконує обов’язки за іншою посадою або працює у складних умовах, роботодавець зобов’язаний компенсувати додаткове навантаження шляхом доплат. Надбавка, навпаки, є своєрідною винагородою за професійні досягнення чи особливі навички працівника. Вона встановлюється для мотивації та заохочення співробітника за його досвід, високу кваліфікацію або спеціальні знання, які приносять користь підприємству.

Головна відмінність між ними полягає в тому, що доплата компенсує додаткові зусилля чи незручності, пов’язані з виконанням роботи, а надбавка є стимулюючим чинником, який визнає та заохочує професіоналізм і компетентність працівника.

Не менш важливим методом матеріальної грошової мотивації є премії, роль яких – стимулювати персонал працювати більш ефективно. Премія – це систематична або разова грошова виплата, що призначається працівнику за сумлінне, повне й успішне виконання ним своїх обов’язків [22, с. 180]. Преміювання має на меті посилити стимулюючу функцію оплати праці за вирішення завдань, що стоять перед працівником, а власне премія має виплачуватись тільки у разі отримання певних додаткових результатів. Соціальна ж функція преміювання реалізується шляхом диференціації розміру премій з урахуванням трудового вкладу кожного працівника, що виходить за рамки звичайного виконання ними своїх посадових обов’язків, оскільки за просто якісне їх виконання він отримує посадовий оклад.

Умови (порядок) преміювання та розміри премій, якими можуть бути заохочені працівники підприємства, визначаються у Положенні про преміювання працівників підприємства, яке розробляється власником (директором) підприємства або

уповноваженим ним органом і узгоджується з представниками трудового колективу (профспілкою) та вноситься до Колективного договору за його наявності на підприємстві. Механізм формування системи преміювання передбачає:

1. встановлення розміру преміального фонду як відсотку від фонду оплати праці;
2. з'ясування джерел преміювання (за системами матеріального стимулювання, які безпосередньо пов'язані з показниками виробничої та управлінської діяльності, премія виплачується за рахунок фонду оплати праці, а за системами, які безпосередньо із ними не пов'язані, преміювання здійснюється з прибутку (доходу) підприємства [22, с. 181]);
3. визначення категорій працівників, які підлягають преміюванню;
4. виокремлення основних показників (2–3 показники і розмір преміювання за кожним з них);
5. визначення суми виплат (співвідношення між фіксованою та змінною частинами винагороди, яку буде виплачено у разі досягнення мети);
6. встановлення частоти виплат премій для різних категорій працівників;
7. з'ясування причин, з яких працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково;
8. створення і затвердження нормативних документів [25, с. 153].

Застосування преміальної системи як методу матеріальної грошової мотивації спрямоване на формування у працівників зацікавленості у досягненні високих результатів, які не охоплюються базовою оплатою праці за тарифними ставками чи посадовими окладами. Як показує практика, якщо преміальні виплати є частими, але сума, порівняно з базовою зарплатою мала (10–20%), це підвищує задоволеність співробітника системою компенсацій, але не мотивує його прикладати більше зусиль [54, с. 56]. Для підтримки стимулюючого ефекту варто дотримуватись балансу. Якщо премії (бонуси) виплачуються рідко, наприклад, лише раз на рік, працівники не сприймають їх як постійну складову свого доходу, що послаблює зв'язок між високими результатами роботи та рівнем оплати. Натомість, преміювання є регулярним, це створюватиме стійку мотивацію до підвищення продуктивності,

оскільки співробітники безпосередньо бачать вплив своєї ефективності на заробіток. За умови надто частих виплат стимулююча роль премій втрачається, і вони починають сприйматися працівниками як гарантована частина заробітної плати, а не як винагорода за досягнення.

В Законі України «Про оплату праці» [36] не сформульовано поняття заохочувальних та компенсаційних виплат, але вказано, що до них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми. З наведеного складу і змісту самих понять «компенсація» і «заохочення» випливає, що компенсаційні виплати призначені для відшкодування працівникам витрат або незручностей, пов'язаних з виконанням трудових обов'язків. Наприклад, виплати за відрядження, компенсації за використання власного інструменту або транспорту, оплата за шкідливі умови праці тощо. Заохочувальні виплати спрямовані на стимулювання працівників до підвищення продуктивності та якості праці. Вони можуть включати винагороди за раціоналізаторські пропозиції, участь у проєктах, які приносять додатковий прибуток підприємству, або досягнення високих показників у роботі. Такі виплати сприяють формуванню у працівників почуття причетності до успіху підприємства та підвищують їх лояльність.

Участь у прибутках та акціонерному капіталі є довгостроковими методами грошової мотивації, оскільки вони безпосередньо пов'язують добробут працівника з фінансовим станом компанії. За визначенням авторського колективу під керівництвом Шкільняка А.А., участь у прибутках – це система, за якою між працівниками компанії розподіляється частка від чистого прибутку, отриманого за певний період діяльності, а система участі в акціонерному капіталі передбачає набуття працівниками права купівлі акцій компанії, в якій вони працюють, за фіксованою пільговою ціною протягом певного опціонного періоду [25, с. 153-154]. Такий метод винагороди встановлює залежність між майбутнім доходом працівника й одним з найважливіших показників успіху компанії – курсом акцій.

На відміну від премій, які є гарантованими в межах політики компанії, навіть якщо вона має не найкращі фінансові результати, прибуток і вартість акцій залежать від ринкових умов, управлінських рішень і загального фінансового стану компанії. Працівники, які беруть участь у прибутках чи акціях, розділяють з компанією як позитивні, так і негативні фінансові наслідки.

Щодо системи штрафів, то їх розглядають як певні фінансові санкції за порушення дисципліни, а саме запізнення, невиконання поточного плану та провокування конфліктних ситуацій у колективі. Санкції покликані попередити халатне ставлення співробітників до роботи і є своєрідною компенсацією компанії в разі неправомірних дій співробітників [59, с. 109]. Фінансові штрафи та позбавлення премій є негативними методами матеріальної грошової мотивації, на відміну від нарахування премій, але всі вони застосовуються залежно від результатів роботи. Надмірне використання санкцій може мати зворотний ефект: співробітники починають сприймати покарання як неминуче, втрачають мотивацію до продуктивної праці, включно до звільнення, що підриває довіру в колективі.

Матеріальні негрошові методи мотивації персоналу, що представлені на рис. 1.2, часто об'єднуються поняттям «соціальний пакет», хоча це не синоніми. Соціальний пакет – це сукупність винагород соціального характеру, які не пов'язані з кількістю та якістю праці і надаються за те, що особа є працівником підприємства [12, с. 260]. Такі винагороди приймають форму пільг, які роботодавець надає понад установлені державою гарантії, і не є для нього обов'язковими: оплата транспорту до місця роботи і назад, житла, мобільного зв'язку, путівок в санаторії, занять у фізкультурно-оздоровчих комплексах і т. д. Соціальний пакет є складовою частиною матеріальної негрошової мотивації, оскільки включає певний набір пільг і привілеїв, що мають економічну цінність, але не виплачуються у вигляді грошей, однак їх вартість може становити від третини до половини розміру заробітної плати [27, с. 25]. Таким чином, матеріальні негрошові методи мотивації є важливим інструментом стимулювання персоналу, оскільки дозволяють не лише підвищити рівень задоволеності працівників, а й створити комфортні умови для їх продуктивної роботи, зміцнюючи довгострокову взаємодію із роботодавцем.

1.3. Сучасні напрямки удосконалення методів матеріальної мотивації персоналу підприємства

В сучасному світі ефективна матеріальна мотивація персоналу є не просто інструментом утримання працівників, а ключовим чинником підвищення продуктивності та конкурентоспроможності бізнесу. Багато провідних компаній впроваджують інноваційні підходи до матеріального стимулювання персоналу, виходячи за межі традиційних зарплат і бонусів. Саме тому варто звернути увагу на зарубіжний досвід, який демонструє передові методи матеріального заохочення та їх потужний вплив на розвиток підприємств.

Особливу увагу варто приділити моделям матеріальної мотивації, що сформувались в країнах з високим рівнем економічного розвитку: Великій Британії, Швеції, Франції, США та Японії. Їх ключові характеристики представлені в табл. 1.2.

Шведська модель матеріальної мотивації працівників керується принципом солідарної оплати праці, коли працівники на аналогічних посадах мають відносно рівні зарплати, а розрив між мінімальною і максимальною зарплатою скорочується. Биба В. В. і Теницька Н. В. в роботі наводять вдалий приклад його реалізації [3]: якщо із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [3, с. 170].

На розміри зарплатних виплат в Швеції сильний вплив мають профспілки, які не дозволяють власникам нерентабельних чи низькорентабельних компаній знижувати їх нижче рівня, що прописується в колективних трудових угодах галузевого рівня. Це стимулює роботодавців впроваджувати інновації та модернізувати виробничі потужності, інакше їм доведеться піти з ринку. Також стратегічним питанням для шведських профспілок є соціальні пакети для працівників.

Сучасні моделі та методи матеріальної мотивації персоналу підприємств в світі

№	Модель	Рівень індивідуалізації матеріальної мотивації	Популярні методи матеріальної мотивації	Можливість адаптації українськими компаніями
1	Шведська	Низький	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Регулювання розміру базової зарплати на галузевому рівні (принцип солідарної оплати праці) ✓ Широкий соціальний пакет для працівників 	Низька
2	Британська	Середній	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Системи участі працівників в прибутках компанії на регулярній (продовж року) основі ✓ Системи пайової участі працівників в капіталі підприємства-роботодавця 	Середня
3	Французька	Високий	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Індивідуалізація системи оплати праці ✓ Нарахування заробітної плати за результатами бальної оцінки (рейтингу) 	Середня
4	Американська	Високий	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Використання системи колективних бонусів ✓ Система подвійних ставок ✓ Технологічні набавка (за використання нових технологій і обладнання) 	Середня
5	Японська	Низький	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Залежність зарплати від 4-х факторів – стажу, віку, професійної майстерності і результативності праці ✓ Залежність заробітку менеджерів від колективних показників ефективності 	Низька

Джерело: складено автором за даними [3, с. 144; 14, с. 170; 15, с. 188], змінено та доповнено

Особливістю британської моделі матеріальної мотивації є висока залежність заробітку працівників від прибутку роботодавця. Норма, яка гарантує співробітникам виплату частини прибутку, є обов'язковою у колективних договорах французьких компаній. Деякі компанії впроваджують систему пайової участі персоналу у капіталі – працівники можуть викупити акції компанії та отримувати прибуток у вигляді дивідендів або відсотків. Як зазначають Дороніна О. А. і Польгуль Д. С., запровадження мотиваційної системи, яка базується на участі в прибутках, дозволило збільшити кількість робочих місць у Великій Британії на 13%, а частина прибутку, яку отримують працівники, становить від 3% до 10% окладу [15, с. 169]. Тобто такі виплати є не річними (за результатами роботи за рік), як прийнято в українських компаніях, а регулярним. Такий підхід до мотивації французів стимулює працівників будь-якого рівня підвищувати ефективність своєї роботи та більше залучатися у бізнес-процеси роботодавця.

Французька модель матеріальної мотивації будується на двох принципах: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Щодо індивідуалізації заробітних плат працівників, то вона здійснюється за трьома підходами [59, с. 169]:

1. Для кожного робочого місця визначаються мінімальна заробітна плата та «вилка» окладів. Критеріями трудового внеску працівника є кількість та якість його праці, а також участь у корпоративному житті.

2. Зарплата поділяється на дві частини: постійну, яка залежить від займаної посади або робочого місця, та змінну, яка відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до виконання обов'язків та інші. Персонал бере активну участь в обговоренні питань щодо оплати праці в рамках спеціальних комісій.

3. Індивідуалізації заробітної плати здійснюється за системами участі в прибутках та акціонерному капіталі.

Часто інструментом реалізації першого і другого із зазначених підходів стає система бальних оцінок, за якою розмір винагороди працівника залежить від кількості

набраних балів, що є доступними для всього колективу і забезпечує прозорість зарплатних виплат.

Щодо американської моделі матеріальної мотивації, то низка вчених [13, с. 96; 14, с. 143] відмічають, що вона спрямована на заохочення підприємництва та збагачення економічно активного населення країни. Саме тому американські підприємства часто використовують економічні методи мотивування працівників, зокрема, поєднання погодинної та відрядної систем оплати праці з різними модифікаціями премій. Також у США активно практикуються системи колективних бонусів або участі в прибутках, як і у Великій Британії. Наприклад, в системі Скенлона між адміністрацією та співробітниками заздалегідь визначається норматив частки зарплати в загальній вартості умовно-чистої продукції. Якщо за результатами роботи за рік компанія отримала прибуток і утворила економію фонду оплати праці, преміальний фонд (сума економії) розподіляється таким чином: 25% іде в резервний фонд, а сума, що залишилась, розподіляється між працівниками і адміністрацією в пропорції 75:25 [3, с. 169]. Система участі в прибутках Скенлона є однією з найбільш популярних в світі, проте використовуються й інші, наприклад, система Раккера, Імпрошейра, Барта, Тонера, Хелсі тощо.

Для японської моделі характерною є висока залежність розміру зарплати від стажу працівника, причому не сумарного стажу, а того, який він має на діючому місці роботи [6, с. 72]. Окрім стажу, система матеріального стимулювання в Японії будується ще на трьох факторах – віку, професійній майстерності і результативності праці. І якщо вік та стаж є базою для визначення основної ставки (посадового окладу) працівника, то інші два фактори використовуються для розрахунку так званої «ставки за кваліфікацію» [3, с. 168], яка додається до основної. До того ж, згідно японської моделі заробіток менеджера залежить від колективних показників ефективності, адже він відповідає організації та управління роботою підлеглих, а значить – за загальну результативність бізнесу.

Серед сучасних тенденцій та підходів до вдосконалення методів матеріальної мотивації персоналу на підприємствах можна виділити наступні:

1. Перехід до гнучких системи оплати праці, зокрема, грейдингових, гнучких тарифних ставок, використання індивідуальних KPI (Key Performance Indicators) чи його аналогів (OKR (Objectives and Key Results), MBO (Management by Objectives), KRI (Key Result Indicators)).

2. Застосування сучасних бонусних програм. В роботі [2] викладено результати дослідження найбільш популярних бонусних програм і виплат, серед яких:

✓ реферальна бонусна програма (referral bonus program) – виплата премії за рекомендації кандидатів та закриття ними вільних вакансій;

✓ бонус за вхід (sign-on bonus) – разова премія новачку як стимул приєднатись до компанії і перевага з-поміж конкурентів на ринку праці;

✓ точковий бонус (spot bonus) – одноразова винагорода за досягнення (високі KPI, кар'єрне підвищення, перемога у корпоративних змаганнях, успішне завершення проекту);

✓ бонус за утримання (retention bonus) – цільова премія як стимул утримати працівників, що займають ключові посади, в період фінансових негараздів чи організаційних змін в компанії (злиття, поглинання), аби мінімізувати ризик їх звільнення до певної дати [2, с. 13-14].

При цьому прогресивні компанії адаптують бонусні програми, роблячи їх більш персоналізованими, гнучкими та прозорими, та відмовляються від шаблонного підходу на користь програм, які враховують індивідуальні досягнення, потреби та мотивацію працівників.

3. Персоналізація матеріальної мотивації. Більш простим варіантом персоналізації є індивідуальні надбавки за лояльність, вислугу років або унікальні навички, більш складним – система «кастомізованих» премій, коли співробітник може вибирати, що для нього важливіше: премія, додаткова відпустка, компенсація витрат на навчання.

4. Гейміфікація і цифровізація мотиваційних програм, наприклад, шляхом введення системи рейтингів та змагань між працівниками за матеріальними

винагородами, запровадження системи винагород (instant rewards) через мобільні додатки, або використання внутрішніх корпоративних валют.

Корпоративна валюта є особливо цікавою для покоління центеніалів, що поступово виходять на ринок праці, і виступає додатковою системою мотивації співробітників у форматі винагород за досягнення, яка функціонує на основі власної валюти. Важливим моментом в її запровадженні є розробка механізму подальшого обміну працівниками корпоративної валюти, наприклад, на: розвиток (оплата вебінарів, тренінгів, семінарів, курсів вивчення іноземних мов, коуч-сесій); хобі (оплата подорожей, екскурсій, майстер-класів, курсів, придбання художньої літератури); розваги (квитки на концерти, виставки, в театр чи кіно); сертифікати (в салони краси, SPA-салони, фітнес-центри); корпоративний мерч; час (можливість запізнитись на годину, піти раніше з роботи на 1-2 години, додатковий день до відпустки, вільний графік протягом тижня); благодійність тощо [42, с. 478].

Щоб корпоративна валюта дійсно працювала як мотиваційний інструмент, вона має бути прозорою, гнучкою (обмінюватись на різні винагороди чи конвертуватись в гроші), цінною для працівника і стабільною по вартості, інакше її впровадження може викликати демотиваційний ефект.

5. Гнучкі та розширені соціальні пакети. В західній системі HR-менеджменту роками напрацьовано декілька основних підходів до наповнення гнучких соціальних пакетів, які можна комбінувати [28; 58; 61]:

- так званий «Buffet Plan» («Буфетний план»), де соціальні пакети є різними за вартістю, але однаковими за складом пільг (наприклад, в одному пакеті медична страховка рівня економ, в іншому – преміум), і кожен працівник, маючи лімітований бюджет, може обрати лише один із запропонованих підприємством варіантів пакетів, без можливості змінювати склад пільг або перенаправляти гроші з одного виду пільги на інший, більш прийнятний для себе;
- комплексна програма (інколи її називають програмою «шведського столу»), коли різним категоріям співробітників, наприклад, з категорії молодих, сімейних, передпенсійного віку пропонуються різні за наповненістю соціальні пакети, що відповідають їх інтересам, але приблизно однакової вартості;

- так званий «Cafeteria Plan» («Кафетерійний план»), де працівник отримує фіксований бюджет і самостійно обирає, які пільги з переліку, що пропонує роботодавець, додати до свого соціального пакету, або зупиняється на одному із запропонованих підприємством пакетів і вільно перенаправляє частину коштів з однієї пільги на іншу.

Щодо розширених соціальних пакетів, то, крім стандартних матеріальних, переважно, негрошових пільг у вигляді полісів страхування, оплати транспорту, харчування, житла тощо, вони можуть містити участь працівників у недержавних пенсійних програмах за рахунок роботодавця, фінансову підтримку особистих проєктів, незвичні корпоративні подарунки, корпоративні знижки. Наприклад, доволі активно корпоративну знижку як метод матеріальної мотивації персоналу використовує компанія Apple Inc., яка надає працівникам:

- щорічну знижку розміром 25% на придбання музичних плеєрів iPod і планшетів iPad;
- знижку в розмірі \$250 на придбання iPad, або \$500 на покупку комп'ютерів лінійки Mac кожні три роки.
- 50% знижки на покупку програмного забезпечення [17, с. 147].

В означений вище спосіб компанія не лише мотивує персонал, але і стимулює збут своєї продукції.

б. Стимулювання кар'єрного зростання через фінансові заохочення, наприклад, у формі сертифікацій, компенсації вартості навчання, програм менторства (наставництва) з бонусами для менторів (наставників), які допомагають іншим розвиватись.

Означені напрямки показують, що сучасна матеріальна мотивація персоналу підприємства виходить за межі простої зарплати та премій, охоплюючи персоналізовані підходи, технологічні інструменти та соціальні ініціативи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АВК Конфекшінері» (далі – ТОВ «АВК Конфекшінері») є одним із провідних виробників національного кондитерського ринку, який входить до ТОП інноваційних компаній України завдяки випуску новітніх продуктів, зокрема, в категорії здорового харчування, які покращують культуру споживання українців. Підприємство було створено як окрему юридичну особу в 2014 році після втрати контролю над виробничими потужностями ПрАТ «АВК» (працювало на ринку з 1991 року) в Донецьку та Луганську через війну на Сході України. Центральний офіс товариства розташований за адресою: 04080, м. Київ, вул. Межигірська, 82а, корпус Б, а нові виробничі потужності площею 10 тис. м² знаходяться у селищі Слобожанське Дніпропетровської області. Розмір його статутного капіталу станом на 01.01.2024 р. складає 18 464 435 грн. [49].

Натомість у ПрАТ «АВК» залишились дві фабрики – у Мукачево та Дніпрі, і борги в розмірі \$160 [29]. У 2021 році Господарський суд Донецької області визнав ПрАТ «АВК» банкрутом і відкрив ліквідаційну процедуру. Активи та пасиви компанії будуть розподілені відповідно до вимог позивачів-кредиторів [45]. Водночас, ТОВ «АВК Конфекшінері» працює в штатному режимі і навіть зберігає лідерські позиції на ринку кондитерської продукції. Так, за даними рейтингу «ТОР-1000», який складається для компаній України з чистим річним доходом понад 1 млрд. грн., на рис. 2.1 зображено десятку підприємств-лідерів в категорії «Виробництво кондитерських виробів», до числа яких потрапило ТОВ «АВК Конфекшінері», посівши 9 місце.

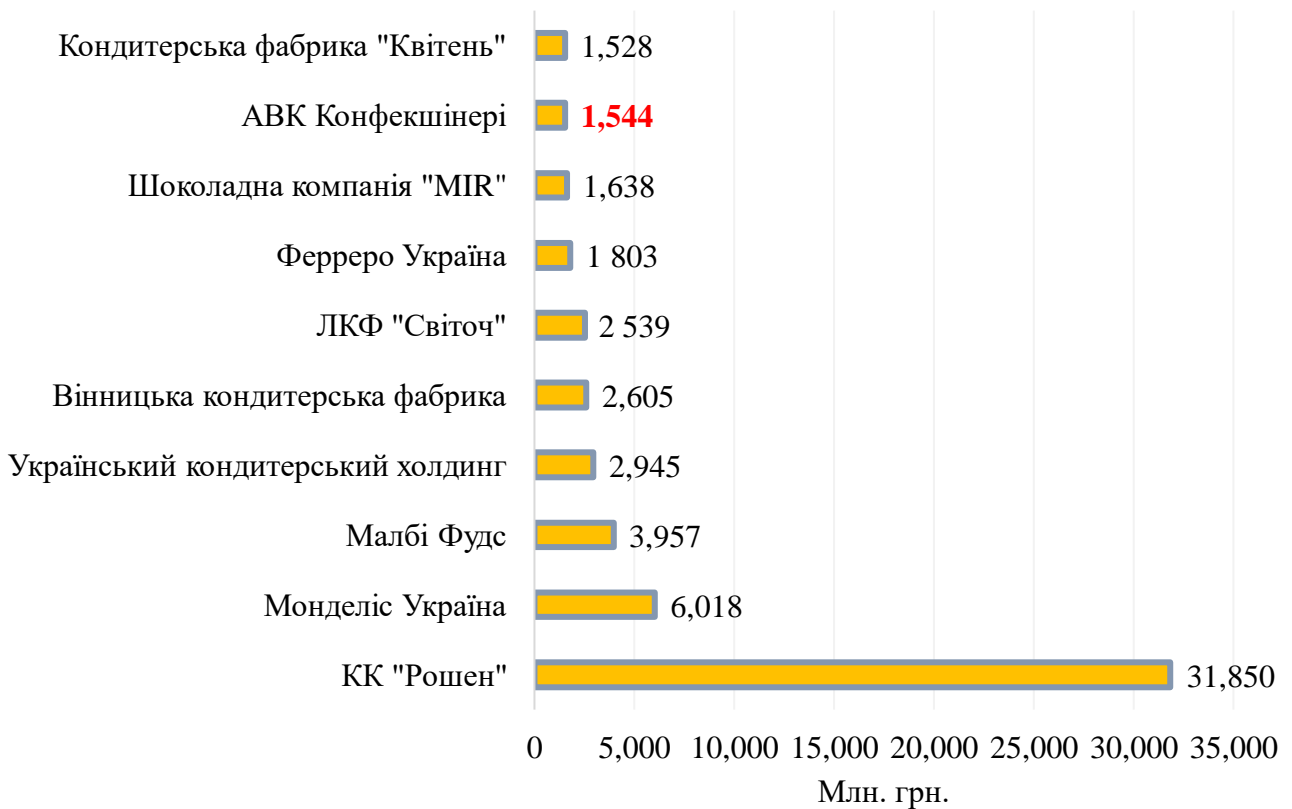


Рис. 2.1. Місце ТОВ «АВК Конфекшнері» в ТОП-10 найбільших за обсягами реалізації продукції виробників кондитерських виробів в Україні за 2023 рік
Джерело: складено автором за даними [50]

До основного виду діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» згідно Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) належать 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, а до інших видів діяльності [49]:

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

17.21 Виробництво гафрованого паперу та картону, паперової та картонної тари;

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом та кондитерськими виробами;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

47.24 Оптова торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

Кондитерський ринок України є висококонкурентним, а найбільші гравці займають значну його частку і покривають до 95% внутрішнього попиту. Експорт кондитерської продукції з України складає приблизно чверті обсягів виробництва і прогнозується, що внаслідок воєнних дій і, як наслідок, падіння купівельної спроможності населення та рівня споживання він збільшиться ще на 10-15% [1].

ТОВ «АВК Конфекшнері» випускає продукцію добре відомих споживачам в Україні і за її межами брендів «Королівський Шарм», «Шоколадна ніч», «Trufalie», «Мажор», «FRUTTA», «KRESKO» тощо (всього – 12 торговельних марок продукції). Компанія активно експортує свою продукцію на міжнародні ринки у понад 60 країн світу. В 2017 році виробництво ТОВ «АВК Конфекшнері» було сертифіковано за міжнародним стандартом IFS, що відкрило йому можливість експортувати продукцію до країн ЄС [48]. З 2018 року компанія започаткувала експорт в азійському напрямку – до Малайзії та Японії.

ТОВ «АВК Конфекшнері» випускає продукцію за 5 напрямками:

- 1) шоколад та шоколадні вироби (плитковий шоколад, шоколадні батончики, шоколадні цукерки);
- 2) цукрові кондитерські вироби (желейні, карамельні та мармеладні цукерки, зефір);
- 3) борошняні кондитерські вироби (печиво, вафельні батончики);
- 4) злакові снеки та батончики;
- 5) функціональні продукти (продукція для діабетиків, для здорового харчування та альтернативне м'ясо на рослинній основі).

Щодо останнього напрямку, то в 2020 році ТОВ «АВК Конфекшнері» стала продуктовою компанією, запустивши виробництво унікальних мультизлакових снєків «BRUNCH» на основі сиру, овочів та фруктів, аналогів яким не має у світі. Вони не містять білого цукру, пальмового масла, розпушувачів, забезпечують здорове втамування голоду до 4-х годин і рекомендовані МОЗ України та Асоціацією Дієтологів України [48]. В 2021 році ТОВ «АВК Конфекшнері» увійшло до ТОП-25 інноваційних компаній України завдяки налагодженню випуску рослинного м'яса DREAMEAT – здорової альтернативи тваринному продукту без консервантів,

барвників та антибіотиків, яке першим в Україні отримало міжнародний веганський сертифікат V-Label як підтвердження якості світового рівня [39]. Піклуючись про здоров'я споживачів, кондитери компанії також розробили асортимент діабетичних продуктів, який є одним з найбільш широких серед українських виробників (молочний та екстрачорний шоколад, батончики без цукру).

В табл. 2.1 представлено асортимент продукції підприємства за товарними категоріями за 2022 – 2023 рр.

Таблиця 2.1

**Динаміка асортименту реалізованої продукції ТОВ «АВК Конфекшнері»
за 2022–2023 рр.**

№	Найменування товарних груп продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	Відносно, %	В структурі, п. п.
1	Шоколад та шоколадні вироби	513539	600245	38,7	38,9	16,9	0,2
2	Цукрові кондитерські вироби	326465	383453	24,6	24,8	17,5	0,2
3	Борошняні кондитерські вироби	121305	145459	9,1	9,4	19,9	0,3
4	Злакові снеки та батончики	321356	367304	24,2	23,8	14,3	-0,4
5	Функціональні продукти	43818	47735	3,3	3,1	8,9	-0,2
6	Разом	1326483	1544196	100,0	100,0	16,4	*

Джерело: складено автором за даними ТОВ «АВК Конфекшнері»

За два роки обсяг реалізованої підприємством продукції збільшився на 16,4% – до 1544196 тис .грн. в 2023 р. При цьому відносний приріст спостерігаємо за всіма її товарними групами, найбільше – в категорії борошняних (19,9%) та цукрових (17,5%) кондитерських виробів, посередньо – в розрізі шоколаду та шоколадних виробів (16,9%), злакових снеків та батончиків (14,3%), мінімально – функціональних продуктів (8,9%). Відчутне збільшення попиту на борошняні і цукрові кондитерські вироби підприємства можна пояснити зміщенням споживацького попиту українців у бік менш маржинальних видів солодоців через негативний тренд купівельної спроможності населення.

В структурі реалізованої підприємством продукції домінує шоколад та шоколадні вироби, частка яких збільшилась на 0,2%, або до 38,9% в 2023 р. Майже чверть асортименту продукції ТОВ «АВК Конфекшінері» складають цукрові кондитерські вироби, структурна частка яких також зросла на 0,2% – до 24,8% на кінець періоду дослідження. Третє місце за питомою вагою посідають злакові снеки та батончики, хоча тут вона мала спадний тренд: з 24,2% в 2022 р. скоротилась до 23,8% в 2023 р. Найменшу частку в структурі асортименту продукції підприємства займають борошняні кондитерські вироби та функціональні продукти: питома вага перших зросла на 0,3% (до 9,4% в 2023 р.), а других, навпаки, зменшилась на 0,2% – до 3,1% в 2023 р.

60% виробленої продукції ТОВ «АВК Конфекшінері» збуває через найбільшого роздрібного посередника – торговельно-промислову групу компаній Fozzy Group, що дозволяє забезпечити її присутність в популярних мережевих супермаркетах (Сільпо, Le Silpo, Фора, Fozzy, Thrash!Траш!) по всій країні. Інші торговельні посередники – Three line Imports INC та Dolina Group Ltd – допомагають підприємству реалізувати продукцію за кордоном, а їх частка в загальному обсязі збуту продукції через посередницькі компанії не перевищує 20% [48]. Також компанія використовує канали розподілу першого та другого рівнів, співпрацюючи з дистриб'юторами та оптовими покупцями, які забезпечують подальшу реалізацію продукції на регіональних рівнях. З метою нарощення обсягів продаж ТОВ «АВК Конфекшінері» декілька років тому відкрила онлайн-магазин та шість фірмових магазинів з кав'ярнею BARISTI у Дніпрі, в яких можна не лише купити солодощі, але й випити каву та оволодіти ремеслом шоколадної справи на майстер-класах.

Система управління якістю підприємства включає вимоги з безпечності харчових продуктів та їх регулювання за стандартами ISO 9000 (Система управління якістю), FSSC 22000 (Система менеджменту безпечності харчових продуктів) та IFS (Система якості та безпечності харчових продуктів, побудована на принципах HACCP, GMP, ISO 9001).

ТОВ «АВК Конфекшінері» є членом Асоціації «Укркондпром», що сприяє зміцненню його позицій на внутрішньому та міжнародному ринках завдяки

комплексній підтримці галузі. Асоціація здійснює лобіювання інтересів кондитерських виробників на рівні державної політики, сприяє забезпеченню справедливих умов конкуренції, зокрема, шляхом боротьби з демпінговим імпортом та недобросовісною конкуренцією. Участь у цій організації також відкриває компанії доступ до спільних закупівель стратегічної сировини, аналітичних досліджень ринку та допомоги у впровадженні міжнародних стандартів якості, спрощує процес експорту продукції завдяки підтримці сертифікації та участі в міжнародних виставках, що забезпечує ширше охоплення споживачів.

Сировинна база ТОВ «АВК Конфекшнері» є змішаною: менша частина інгредієнтів (до 30%) постачається з України (цукор, борошно та злаки, фрукти та фруктові начинки, соняшникова олія, сухе молоко, упаковка і тара), більша – імпортується (какао-боби, какао-масло, какао-порошок – з країн Африки та Латинської Америки через європейських трейдерів, горіхи – з Туреччини, Італії, Грузії, ароматизатори і харчові добавки закуповуються в ЄС) [48].

До органів управління компанії як товариства з обмеженою відповідальністю належать загальні збори учасників, наглядова рада, яка забезпечує виконання рішень, ухвалених загальними зборами, та виконавчий орган в особі генерального директора – Авраменко Володимира Федоровича. Організаційну структуру управління ТОВ «АВК Конфекшнері» можна віднести до лінійно-функціональної, що зображена на рис. 2.2. Лінійному керівнику (генеральному директору) підприємства підпорядковуються керівники за функціями (директори з виробництва, з операційної діяльності, з управління персоналом, фінансовий директор тощо), які мають підлеглих, серед яких – лінійні начальники структурних підрозділів. Така гібридна організаційна структура управління є найбільш доцільною в умовах масового виробництва з відносно стабільним асортиментом продукції, як у ТОВ «АВК Конфекшнері», оскільки тут налагоджено процеси вирішення повторюваних функціональних задач, що забезпечують стабільність господарювання. Натомість її недоліком може бути менша гнучкість та складність узгодження управлінських дій на лінійному і функціональному рівнях одночасно.

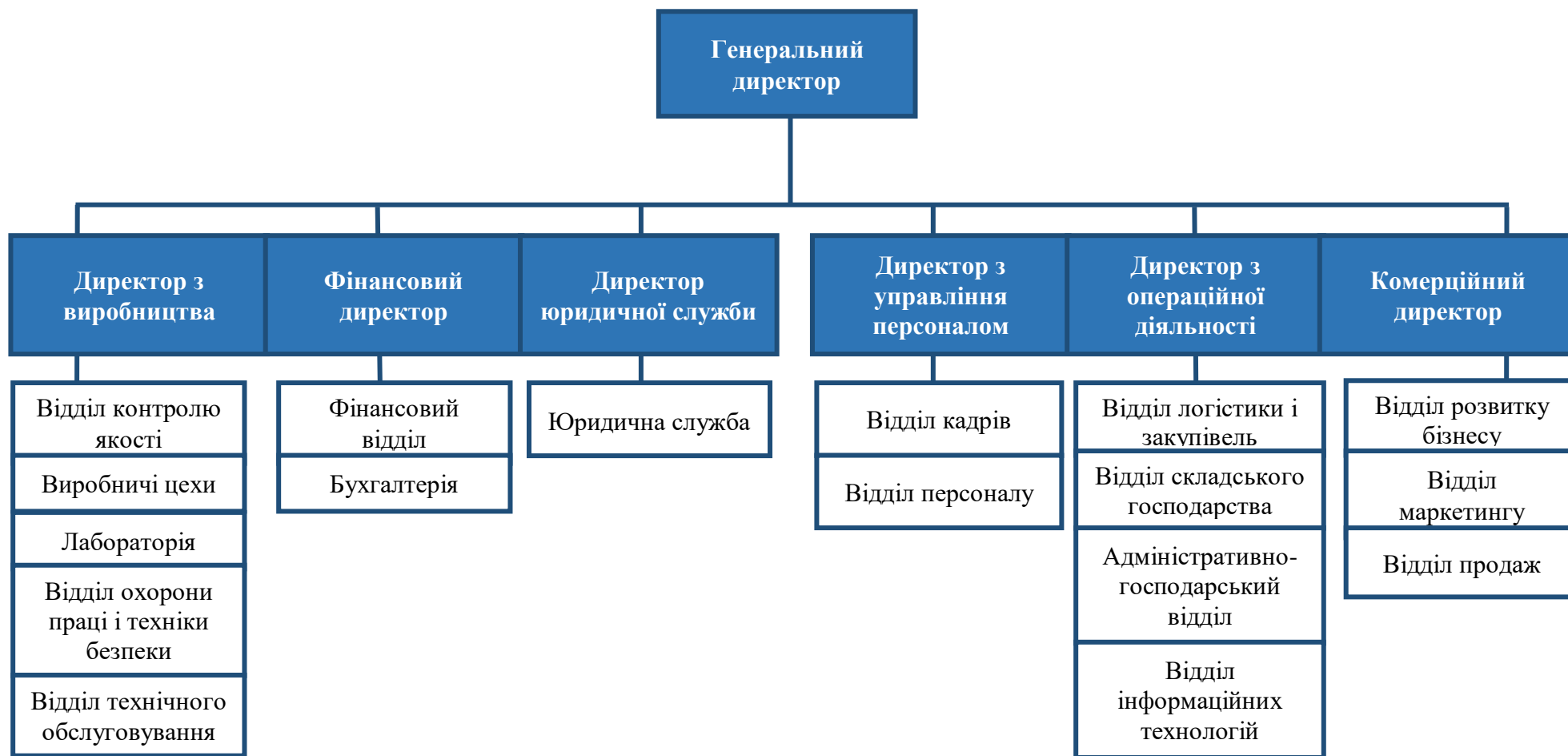


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «АВК Конфекшнері»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «АВК «Конфекшнері»

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АВК Конфекшнері» за 2022–2023 рр.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	1034657	1219915	185258	17,9
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1326483	1544196	217713	16,4
3	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	483	448	-35	-7,2
4	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	525341	511276	-14065	-2,7
5	Фонд оплати праці штатного персоналу, тис. грн.	92703	132246	39543	42,7
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	882549	1015436	132887	15,1
7	Валовий прибуток, тис. грн.	443934	528760	84826	19,1
8	Інші операційні доходи, тис. грн.	33703	26800	-6903	-20,5
9	Адміністративні витрати, тис. грн.	44093	64839	20746	47,1
10	Витрати на збут, тис. грн.	224220	234793	10573	4,7
11	Інші операційні витрати, тис. грн.	56730	29353	-27377	-48,3
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1150862	1315068	164206	14,3
13	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис. грн.	152594	226575	73981	48,5
14	Чистий прибуток	95775	152191	56416	58,9
15	Продуктивність праці одного штатного працівника, тис. грн.	2142,1	2723,0	580,9	27,1
16	Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн.	191,9	295,2	103,3	53,8
17	Фондоозброєність, тис. грн.	1087,7	1141,2	53,6	4,9
18	Валова рентабельність, %	33,5	34,2	0,7	*
19	Операційна рентабельність, %	11,5	14,7	3,2	*
20	Чиста рентабельність, %	7,2	9,9	2,7	*

Джерело: складено автором за даними [Додатки А, Б]

У ході аналізу було встановлено, що обсяг виробленої підприємством продукції збільшився зі 1034657 тис. грн. у 2022 році до 1219915 тис. грн. у 2023 році, що в

абсолютному вимірі становить +185258 тис. грн, або +17,9%. Відповідно, чистий дохід від реалізації продукції також зазнав приросту – на 217713 тис. грн (+16,4%). Першочерговою причиною таких позитивних змін в обсягах виробництва і продаж стала оптимізація логістичних маршрутів, розширення асортименту, зокрема, в частині функціональних та продуктів здорового харчування, збільшення договірних продажів ТОВ «АВК Конфекшнінері» із мережами супермаркетів.

За два роки на підприємстві відбулось скорочення середньооблікової кількості штатних працівників на 35 осіб (-7,2%). Незважаючи на це, середньорічна заробітна плата штатного працівника зросла більше, ніж впововину, – на 53,8%, досягнувши 295,2 тис. грн. у 2023 році. Негативної динаміки зазнала середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, яка зменшилась на 14065 тис. грн (-2,7%). Водночас, показник фондоозброєності праці виріс на 4,9%, досягнувши 1141,2 тис. грн. на одного штатного працівника.

Собівартість реалізованої продукції виросла на 132887 тис. грн. (+15,1%), а його валовий прибуток – на 84826 тис. грн. (+19,1%), що вказує на підвищення ефективності витратної політики ТОВ «АВК Конфекшнінері». Величина повних витрат на виробництво і реалізацію продукції підприємства зросла на 14,3%, тобто більш помірними темпами, ніж валовий прибуток. Як наслідок, фінансовий результат від його операційної діяльності збільшився на 73981 тис. грн. (+48,5%). Прибутковість за іншими, ніж операційна, видами діяльності дозволило підприємству наростити чистий прибуток з 95775 тис. грн. в 2022 році до 152191 тис. грн. в 2023 році, або на 58,9%. При цьому всі показники рентабельності підвищились: валова – на 0,8% (до 34,2% в 2023 році), операційна – на 3,2% (до 14,7%) і чиста – на 2,6% (до 9,9% на кінець періоду досліджень).

Щодо продуктивності праці штатних працівників товариства, то вона також продемонструвала позитивну динаміку. В 2023 році її значення становило 2723 тис. грн. на одного штатного працівника, що на 27,1% більше, ніж в 2022 році.

Покращення техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АВК Конфекшнінері» в динаміці свідчить про успішність заходів із стабілізації роботи в умовах військових дій та відносну адаптацію до складних економічних реалій.

2.2. Оцінка динаміки кадрового складу та ефективності використання персоналу підприємства

Аналіз кадрового складу підприємства є важливим елементом оцінки ефективності його функціонування. Дані табл. 2.3 демонструють зміни у середньообліковій кількості штатних працівників ТОВ «АВК Конфекшнері» та їх структурі за 2022–2023 роки, що дозволяє виявити ключові тенденції та оцінити зміни в кадровій політиці.

Таблиця 2.3

Динаміка загального кадрового складу ТОВ «АВК Конфекшнері» за 2022–2023 рр.

№	Показник	2022 рік		2023 рік		Відхилення	
		Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Абсолютне	Структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, у т. ч.:	483	100,0	448	100,0	-35	*
2	Непромисловий персонал	9	1,9	9	2,0	0	0,1
3	Промислово-виробничий персонал:	474	98,1	439	98,0	-35	-0,1
4	Виробничий персонал, у т. ч.:	296	61,3	275	61,4	-21	0,1
4.1.	робітники	277	57,3	260	58,0	-17	0,7
4.2.	молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні, стажери	19	3,9	15	3,3	-4	-0,6
5	Управлінський персонал, у т. ч.:	178	36,9	164	36,6	-14	-0,3
5.1.	керівники	28	5,8	28	6,3	0	0,5
5.2.	спеціалісти	111	23,0	101	22,5	-10	-0,5
5.3.	службовці	39	8,1	35	7,8	-4	-0,3

Джерело: складено автором за даними ТОВ «АВК Конфекшнері»

Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства зменшилася з 483 у 2022 році до 448 у 2023 році, або на 35 осіб. Чисельність непромислового персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» (працівники їдальні на території підприємства, медпункту, благоустрою території, водії корпоративного транспорту) залишилась сталою (9 осіб), а промислово-виробничого персоналу скоротилась з 474 до 439 осіб за період. Частка непромислового персоналу в його загальній структурі підвищилась на 0,1% (з 1,9% до 2%). Відповідно, на цей же відсоток зменшилась питома вага ПВП.

Серед виробничого персоналу найбільше скорочення спостерігається у робітників (-17 осіб), хоча в той же час їх питома вага в структурі персоналу підприємства зростає на 0,7%. Це відбулось за рахунок скорочень за іншими групами працівників. Інший виробничий персонал (молодший обслуговуючий, охоронці, учні, стажери) зменшився на 4 особи – до 15 осіб в 2023 році. Чисельність управлінського персоналу товариства також зазнала змін: скоротилась на 14 осіб, з них 10 спеціалістів і 4 службовця. Натомість кількість керівників залишилась незмінною – 28 осіб.

Деталізуємо зміни в структурі ПВП підприємства на рис. 2.3.

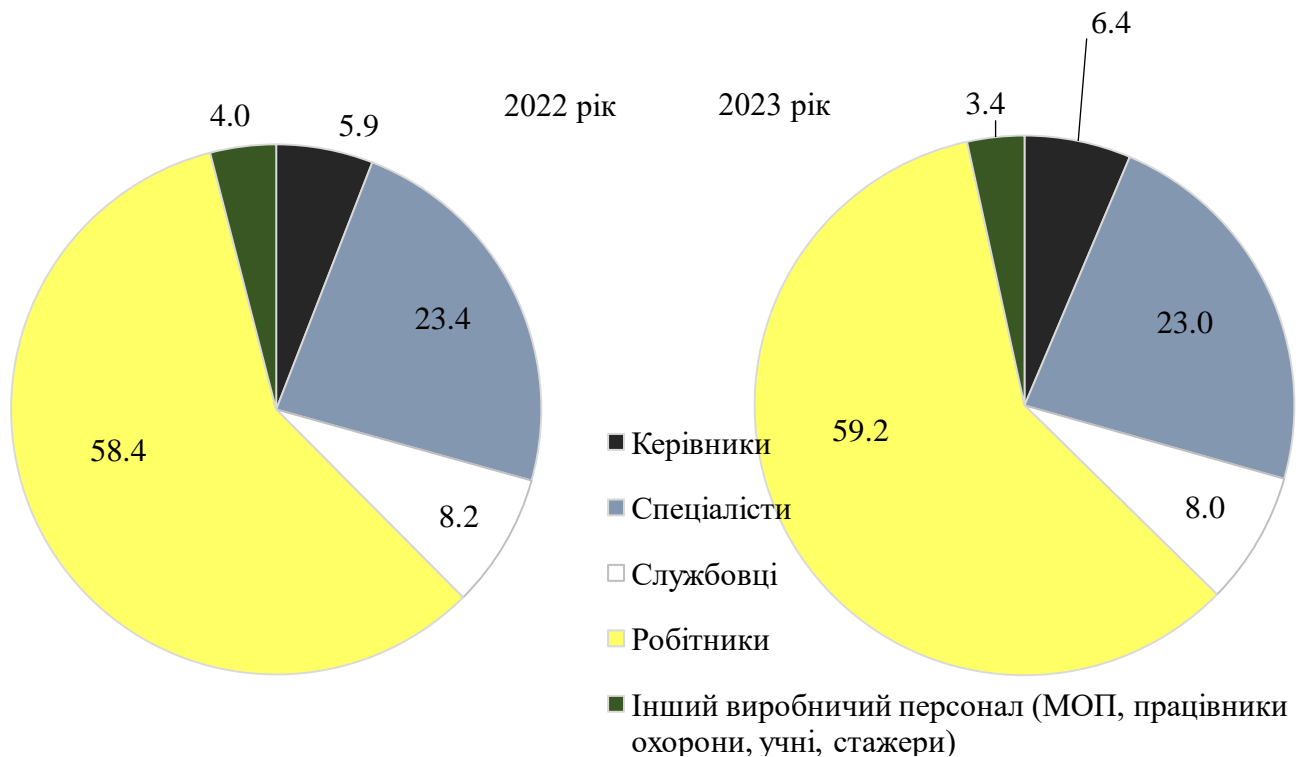


Рис. 2.3. Зміни в структурі промислово-виробничого персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» за 2022–2023 рр.

Джерело: складено автором за даними табл. 2.3

Незважаючи на загальне зменшення чисельності промислово-виробничого персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері», його структура за професійними категоріями зазнала відносно незначних змін. Приміром, питома вага робітників, які складають основну частину кадрів, збільшилась з 58,4% в 2022 році до 59,2% в 2023 році. Інший виробничий персонал втратив в структурі ПВП 0,6% і в 2023 році становив 3,4%. Серед управлінців скорочення частки спостерігаємо у службовців – з 8,2% до 8% та у спеціалістів – з 23,4% до 23%. Питома вага керівників зросла на 0,5%, або до 6,4% в 2023 році.

В процесі аналізу кадрового складу підприємства за 2022–2023 роки було проведено дослідження за кількома критеріями: гендерна, вікова, освітня структура та стаж роботи (табл. 2.4), які можна назвати складовими типового профілю його працівника. Динаміка цих показників дозволить оцінити не лише кількісні, але і якісні зміни кадрів, що можуть впливати на ефективність діяльності підприємства.

Результати гендерного розподілу персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» демонструють зниження загальної чисельності як чоловіків, так і жінок, причому в других цей процес був вдвічі інтенсивнішим, ніж в перших. Зокрема, кількість чоловіків скоротилася на 11 осіб, а жінок — на 24 особи. Частка чоловіків у структурі персоналу підприємства зросла на 0,6% (до 39,4% в 2023 році), тоді як частка жінок зменшилася на аналогічну величину, проте за розміром є домінуючою.

Динаміка вікового розподілу персоналу підприємства свідчить про зменшення чисельності працівників у всіх категоріях за віком, крім молоді до 24 років. Їх кількість зросла на 3 особи (+9,4%), а питома вага є мінімальною і коливається в межах 6,8-8% за період. Найбільше відносне скорочення спостерігається серед працівників понад 60 років (-15,2%), що пов'язано, переважно, із природним процесом виходу на пенсію. Частка працівників вікової групи 45 – 60 років є максимальною і зазнала приросту на 0,2% (до 32,3% в 2023 році), а їх кількість скоротилась на 10 осіб за два роки. Молодші працівники віком 35 – 44 роки залишили підприємство в кількості 8 осіб, а їх питома вага в структурі ПВП зросла на 0,5% (до 29,8% в 2023 році). Чисельність працівників, що належать до категорії молоді згідно законодавства України (25 – 34 роки), зменшилась на 13 осіб (максимум), як і їх питома вага (-1,2%).

Розподіл промислово-виробничого персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» за типовими кадровими характеристиками

Показник	2022 рік		2023 рік		Відхилення		
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Абсолютне, осіб	Відносне, %	Структурні зрушення, п. п.
Розподіл за гендерною ознакою							
Чоловіки	184	38,8	173	39,4	-11	-6,0	0,6
Жінки	290	61,2	266	60,6	-24	-8,3	-0,6
Розподіл за віковою ознакою							
До 24 років	32	6,8	35	8,0	3	9,4	1,2
25 - 34 роки	105	22,2	92	21,0	-13	-12,4	-1,2
35 - 44 роки	139	29,3	131	29,8	-8	-5,8	0,5
45 - 60 років	152	32,1	142	32,3	-10	-6,6	0,2
60 років і вище	46	9,7	39	8,9	-7	-15,2	-0,8
Розподіл за освітнім ступенем							
Повна загальна середня освіта	11	2,3	9	2,1	-2	-18,2	-0,2
Професійно-технічна освіта	66	13,9	62	14,1	-4	-6,1	0,2
Молодший бакалавр (фаховий молодший бакалавр, молодший спеціаліст)	79	16,7	66	15,0	-13	-16,5	-1,7
Вища освіта (бакалавр)	129	27,2	122	27,8	-7	-5,4	0,6
Вища освіта (спеціаліст або магістр)	189	39,9	180	41,0	-9	-4,8	1,1
Розподіл за стажем роботи							
До 1 року	24	5,1	23	5,2	-1	-4,2	0,1
1 - 3 роки	106	22,4	98	22,3	-8	-7,5	-0,1
3 - 5 років	141	29,7	128	29,2	-13	-9,2	-0,5
5 - 9 років	167	35,2	155	35,3	-12	-7,2	0,1
9 років і більше	36	7,6	35	8,0	-1	-2,8	0,4
Разом	474	100	439	100	-35	-7,4	*

Джерело: складено автором за даними відділу управління персоналом ТОВ «АВК Конфекшнінері»

Розподіл персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» за рівнем освіти вказує на зниження чисельності працівників у всіх освітніх категоріях. Так, продовж аналізованого періоду чисельність працівників із повною загальною середньою освітою зменшилася на 2 особи (-18,2%), що є найбільшим відносним скороченням серед усіх освітніх груп працівників і розцінюється позитивно з точки зору освітнього рівня персоналу підприємства. В 2023 році таких працівників було 9.

Чисельність працівників із професійно-технічною освітою скоротилась на 4 особи, або 6,1% (до 62 осіб в 2023 році), а працівників з дипломом молодшого бакалавра – на 13 осіб, або 16,5% (до 66 осіб в 2023 році).

Натомість працівники з дипломом бакалавра демонструють відносно невелике скорочення чисельності (на 5,4%), що супроводжується збільшенням їх питомої ваги в структурі на 0,6%, або до 27,8% в 2023 році. Це друга за величиною частка працівників в освітній структурі персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» після магістрів. Кількість працівників із дипломом спеціаліста або магістра скоротилась на 9 осіб, або 4,8%, тоді як їх структурна частка зросла на 1,1% – до максимальних 41%.

Загалом, підприємство демонструє чітку тенденцію до підвищення освітнього рівня своїх працівників. Скорочення персоналу з нижчими рівнями освіти супроводжується відносним зростанням питомої ваги висококваліфікованих кадрів. Такий підхід також може свідчити про прагнення підприємства залучати більш освічених працівників до виконання складніших і технічно орієнтованих завдань.

І насамкінець, зменшення кількості працівників товариства також спостерігається у всіх категоріях за стажем роботи. Мінімальне відносне скорочення відзначено серед працівників, які працюють на підприємстві понад 9 років (-2,8%) і частина яких перейшли до нього з ПрАТ «АВК» в період створення підприємства у 2014 році. Це вказує на намагання ТОВ «АВК Конфекшнінері» зберегти ядро досвідчених кадрів, які є носіями ключових компетенцій і знань про виробничі процеси. Їх кількість також скоротилась мінімально (на 1 особу), як і кількість працівників зі стажем до 1 року. Максимальне абсолютне і відносне скорочення відбулось у розрізі працівників зі стажем роботи на підприємстві від 3 до 5 років: зі 141 особи в 2022 році до 128 осіб у 2023 році, або на 9,2%. Кількість працівників зі

стажем роботи від 1 до 3 років зменшилась на 8 осіб, зі стажем 5 – 9 років – на 12 осіб, а їх частка в структурі персоналу підприємства у 2023 році становила відповідно 22,3% (-0,1% в структурі) і 35,3% (на 0,1% менше, ніж в 2022 році).

Загальний аналіз розподілу персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» за типовими кадровими характеристиками свідчить про наступне: гендерні пропорції складаються на користь працівниць-жінок; частка молоді в структурі персоналу відносно невисока (більше чверті); підприємство робить акцент на збереження досвідчених працівників та підвищення рівня кваліфікації кадрів, що розглядається як позитивний тренд.

Аналіз динаміки кадрового складу персоналу підприємства тісно пов'язаний з оцінкою показників руху кадрів, оскільки вони дозволяють визначити, наскільки стабільним є колектив та зрозуміти причини змін чисельності працівників. В табл. 2.5 наведено розрахунок показників руху персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» за 2022 – 2023 роки.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників руху персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері»
за 2022–2023 рр.**

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	483	448	-35	-7,2
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	25	20	-5	-20,0
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб, у т. ч.:	32	51	19	59,4
3.1	з причин плинності (за власним бажанням, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	32	51	19	59,4
4	Облікова кількість працівників на кінець року, осіб	478	447	-31	-6,5
5	Коефіцієнт загального обороту, %	11,8	15,8	4,0	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	5,2	4,5	-0,7	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	6,6	11,4	4,8	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,6	11,4	4,8	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	78,1	39,2	-38,9	*
10	Коефіцієнт постійності кадрового складу, %	99,0	99,8	0,8	*

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АВК Конфекшнері»

Динаміка показників руху персоналу підприємства вказує на кадрові труднощі, які з'явилися у підприємства продовж періоду. Зокрема, кількість прийнятих на роботу новачків скоротилась майже на чверть (до 20 осіб в 2023 році), що свідчить про зниження активності в залученні кадрів. З іншого боку, кількість звільнених працівників з причин плинності суттєво зросла — на 59,4% (до 51 особи в 2023 році), що може свідчити про певні проблеми в утриманні працівників через умови праці, мотивацію чи інші внутрішні фактори.

На кінець року облікова кількість штатних працівників товариства скоротилась на 6,5%, що відповідає загальній тенденції скорочення персоналу. Відображенням цих змін стали показники обороту кадрів. Коефіцієнт загального обороту виріс з 11,8% до 15,8%, що вказує на нарощення інтенсивності кадрового руху. Зокрема, збільшився коефіцієнт обороту по вибуттю з 6,6% до 11,4% за період, що відповідає реальній ситуації з приростом звільнень. В той же час, коефіцієнт обороту по прийому зменшився з 5,2% в 2022 році до 4,5% в 2023 році, тобто процес найму на підприємстві уповільнюється.

Коефіцієнт плинності кадрів підприємства за значенням є доволі посереднім і зазнав відчутного приросту в динаміці – на 4,8%, досягнувши 11,4% на кінець періоду дослідження.

Про проблеми із заміщенням вибулих кадрів свідчать зміни коефіцієнта відновлення працівників підприємства, який в 2023 році скоротився до 39,2%, або практично вдвічі порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт постійності кадрового складу ТОВ «АВК Конфекшнері» виріс з 99% до 99,8% за період, тобто все більше працівників залишається в компанії на більш тривалий термін, що може вказувати на певні успіхи в політиці їх утримання.

Завершимо аналіз персоналу підприємства оцінкою ефективності його використання за показником виробітку на одного працівника ПВП (інша назва цього показника – продуктивність праці), який можна представити в якості багатofакторної мультиплікативної моделі як добуток чотирьох факторів: кількості днів, що їх відпрацював один робітник; тривалості робочого дня; частки робітників у складі ПВП і середньогодинного виробітку на одного робітника. Результуючий і факторні

показники на основі даних ТОВ «АВК Конфекшнері» за 2022 – 2023 роки розраховані в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Розрахунок виробітку на одного працівника ПВП (продуктивності праці)
ТОВ «АВК Конфекшнері» і факторів впливу на нього за 2022–2023 рр.**

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
Вихідні дані					
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	1034657	1219915	185258	17,91
2	Середньооблікова кількість ПВП, осіб, в т. ч.:	474	439	-35	-7,38
3	робітники	277	260	-17	-6,14
4	Відпрацьовано всіма робітниками, чол.-днів	64818	63180	-1 638	-2,53
5	Відпрацьовано всіма робітниками, чол.-год.	517248	505440	-11 808	-2,28
Розрахункові дані (результативний показник і показники-фактори)					
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП, тис. грн.	2182,8	2778,8	596	27,31
7	Середньорічний виробіток на одного робітника, тис. грн.	3735,22	4691,98	956,76	25,61
8	Відпрацьовано одним робітником за рік днів	234	243	9	3,85
9	Тривалість робочого дня, год.	7,98	8,00	0,02	0,26
10	Частка робітників у складі ПВП, п. п.	0,584	0,592	0,008	1,40
11	Середньогодинний виробіток на одного робітника, тис. грн.	2,00	2,41	0,41	20,66

Джерело: розраховано автором за даними відділу управління персоналом ТОВ «АВК Конфекшнері»

В мультиплікативній моделі вплив факторів на результуючий показник можна розрахувати з використанням двох методів: абсолютних різниць і ланцюгових підстановок. Оскільки в табл. 2.6 розраховані абсолютні відхилення факторів, то для аналізу нами обрано метод абсолютних різниць. Результати факторного аналізу виробітку на одного працівника ПВП узагальнені в табл. 2.7.

Сукупний вплив факторів призвів до приросту показника виробітку працівника ПВП підприємства в обсязі 596 тис. грн. (+27,31%).

**Вплив факторів на виробіток працівника промислово-виробничого персоналу
ТОВ «АВК Конфекшнері» за 2022–2023 рр.**

Фактори впливу	Абсолютний, тис. грн.	Відносний, %
Кількість днів, відпрацьованих одним робітником	84,0	3,85
Тривалість робочого дня	5,7	0,26
Частка робітників у складі ПВП	30,6	1,40
Середньогодинний виробіток одного робітника	475,8	21,80
Разом	596	27,31

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.6 у табличному процесорі MS Excel методом абсолютних різниць

Причому всі фактори мали позитивний вплив на результативний показник:

- максимально позитивно на нього вплинуло збільшення кількості днів, відпрацьованих одним робітником, з 234 в 2022 році до 243 в 2023 році, внаслідок чого виробіток виріс на 84 тис. грн. (+3,85%);
- від збільшення частки робітників у складі ПВП підприємства на 0,008 п. п. (до 0,592 п. п. в 2023 році) показник виробітку виріс на 30,6 тис. грн. (+1,4%);
- унаслідок приросту середньогодинного виробітку одного робітника на 20,66% виробіток одного працівника ПВП збільшився на 475,8 тис. грн. (+21,8%);
- більш довга тривалість робочого дня у 2023 році (8 годин) порівняно з 2022 роком (7,98 годин) спричинила приріст виробітку на 5,7 тис. грн. (+0,26%).

Таким чином, можна вважати, що за інших рівних умов ефективність праці персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» підвищилась, що з високою імовірністю може бути наслідком вдалої мотиваційної політики підприємства, яку варто дослідити більш детально.

2.3. Аналіз системи матеріальної мотивації та оплати праці у ТОВ «АВК Конфекшнінері»

Система матеріальної мотивації і оплати праці персоналу у ТОВ «АВК Конфекшнінері» регулюється відповідно до чинного трудового законодавства України та внутрішніми документами, серед яких:

- штатний розпис (встановлює розмір посадових окладів і тарифні ставки);
- Положення про оплату праці (встановлює види оплати праці і складові системи преміювання працівників на підприємстві);
- Положення про преміювання працівників (деталізує Положення про оплату праці в частині преміювання, визначаючи умови і критерії надання премій);
- Колективний договір (містить розділ про оплату праці, компенсації та пільги, а в додатках – перелік доплат і надбавок до посадових окладів (тарифних ставок));
- трудові договори (конкретизують умови оплати праці для кожного співробітника підприємства).

В табл. 2.8 нами узагальнено складові системи матеріальної мотивації персоналу досліджуваного підприємства згідно його внутрішньої документації.

Таблиця 2.8

Складові системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері»

№	Складові	Опис елементів системи мотивації
1	2	3
1	Основна заробітна плата	Система оплати праці: для управлінців – система посадових окладів, для робітників виробничих підрозділів – відрядно-преміальна система, для робітників допоміжних і обслуговуючих підрозділів (цехів) – непряма відрядна або погодинна Рівень заробітної плати: коригування зарплати на підприємстві здійснюється щорічно, проте до останнього часу – без чіткої прив’язки до середньоринкових показників, на основі фінансових можливостей підприємства за результатами роботи попереднього року. В 2023 р. підприємство здійснило перегляд рівня оплати праці у відповідності до медіанної зарплати на локальному ринку та з урахуванням рейтингу індивідуальної продуктивності працівників за системою оцінки ефективності праці (KPI)

1	2	3
2	Додаткова заробітна плата	<p>Доплати: за суміщення професій (посад); виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; за роботу у важких і шкідливих умовах, зокрема, роботу в гарячих цехах (випікання, плавлення шоколаду) та цехах з підвищеною вологістю (обробка карамелі), ручну роботу з важкими матеріалами (вантаження цукру, борошна тощо); за інтенсивність праці; за роботу у вечірній і нічний час</p> <p>Надбавки: за високу профмайстерність; високі досягнення праці; класність водіям та роботу в святкові дні та вихідні</p> <p>Премії: квартальні за виконання квартальних планових задач – для управлінців, щомісячні – для робітників у виробничих структурних підрозділах за виконання планів виробництва</p>
3	Компенсаційні і соціальні пільги	Матеріальна допомога (оздоровчі та інші виплати); винагорода за підсумками роботи за рік; одноразові заохочення та подарунки, наприклад, до ювілейних дат, днів народжень у грошовій і натуральній формі; надання додаткових днів оплачуваної відпустки в обсязі 3-х днів при одруженні співробітника, народженні дитини, смерті близького родича; премії та компенсаційні виплати за спеціальними системами і положеннями на підприємстві. Члени профкому підприємства (майже 100% персоналу) мають знижки на оздоровлення в санаторних закладах, з якими товариство уклало договір, для себе та своїх дітей. Крім того, для працівників організовано розвозку корпоративним транспортом та передбачено корпоративні знижки на продукцію компанії
4	Система штрафів	Позбавлення премій на 10-30% за залишення робочого місця без поважних причин та систематичні спізнення (залежно від тривалості відсутності, наслідків для виробничого процесу, наявності об'єктивних обставин тощо), на 50% за невиконання робочих (службових) завдань керівника і до 100% премій за прогул, порушення правил техніки безпеки

Джерело: складено автором за даними відділу управління персоналом ТОВ «АВК Конфекшнері»

Аналіз фонду оплати праці є важливим індикатором економічної стабільності, конкурентоспроможності на ринку праці та здатності підтримувати кваліфіковану робочу силу. В табл. 2.9 представлено аналіз динаміки фонду оплати праці працівників ТОВ «АВК Конфекшнері» за 2022 – 2023 роки з розподілом на окремі складові. Отже, в 2023 році, незважаючи на скорочення чисельності персоналу, фонд оплати праці суттєво виріс – на 42,7% (+39534 тис. грн.), що пов'язано з високоприбутковою діяльністю підприємства декілька років поспіль. Фонд основної зарплати, як і має бути, становить більшу частину в структурі зарплатних витрат, яка, до того ж, збільшилась за період з 73,8% до 75,9%. Зазначимо, що підприємство посилює акцент на базовій оплаті праці, на що вказує як відносний (+46,6%), так і абсолютний приріст (+39543 тис. грн.) фонду основної зарплати.

Динаміка фонду оплати праці персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» за складовими в 2022–2023 рр.

№	Показник	2022 рік		2023 рік		Відхилення		
		Тис. грн.	Питома вага, %	Тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Структурні зрушення, п. п.
2	Фонд основної заробітної плати	68456,0	73,8	100345,2	75,9	31889,2	46,6	2,1
3	Фонд додаткової заробітної плати, у т. ч.:	21367,2	23,0	28864,5	21,8	7497,3	35,1	-1,2
3.1	доплати і надбавки до тарифних ставок (посадових окладів)	16459,2	17,8	22449,3	17,0	5990,1	36,4	-0,8
3.2	систематичні премії та заохочення, пов'язані з виконанням виробничих завдань	4562,3	4,9	6105,4	4,6	1543,1	33,8	-0,3
3.3	суми індексації заробітної плати	345,7	0,4	309,8	0,2	-35,9	-10,4	-0,2
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати, у т. ч.:	2879,8	3,1	3036,3	2,3	156,5	5,4	-0,8
4.1	разові премії та заохочення	1312,3	1,4	1395,3	1,1	83,0	6,3	-0,3
4.2	суми матеріальної допомоги	976,0	1,1	1030,3	0,8	54,3	5,6	-0,3
4.3	соціальні виплати	591,5	0,6	610,7	0,5	19,2	3,2	-0,1

Джерело: розраховано автором за даними відділу управління персоналом ТОВ «АВК Конфекшнері»

Фонд додаткової зарплати працівників ТОВ «АВК Конфекшнері» виріс дещо повільніше, ніж основної, – з 21367,2 тис. грн. в 2022 році до 28864,5 тис. грн. в 2023 році, або на 35,1%, але втратив в структурі витрат на оплату праці 1,2%, досягнувши 21,8% в 2023 році, що свідчить про скорочення витрат на додаткові стимулюючі виплати з високим мотиваційним ефектом. Обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат збільшився найповільніше – з 2879,8 тис. грн. до 3036,3 тис. грн., або на 5,4% за період. Їх структурні зрушення були негативними: з мінімальних 3,1% у 2022 році питома вага цих виплат понизилась до 2,3%.

В складі фонду додаткової зарплати працівників підприємства всі складники збільшились, крім сум індексації, а максимальне відносне відхилення (+36,4%) спостерігається за доплатами і надбавками, що викликано їх прив'язкою до основної зарплати, яка збільшилась. Систематичні премії і заохочення також відчутно зросли за період – на 33,8% в 2023 році порівняно з 2022 роком. На рис. 2.4 відображено структурні зміни складових фонду додаткової зарплати персоналу підприємства.



Рис. 2.4. Динаміка структури фонду додаткової заробітної плати персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері»

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.9

Суттєвих змін в структурі фонду додаткової зарплати не спостерігаємо. Найбільш питома вага, яка, до того ж, зростає припадає на доплати і надбавки до тарифних ставок (посадових окладів): 77% в 2022 р. та 77,8% в 2023 р. Майже чверть – це систематичні премії і заохочення, частка яких скоротилась з 21,4% в 2022 році до 21,2% в 2022 році, а частка сум індексацій зарплати на кінець періоду зупинилась на позначці 1.1% (-0,5%).

За даними табл. 2.9, всі складові заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» зросли несуттєво: найменше (+3,2%) – соціальні виплати. Разові премії і заохочення та суми матеріальної допомоги збільшились на 6,3% та 5,6% відповідно. На рис. 2.5 проілюстровано структурні зміни означених складових зарплатних виплат.

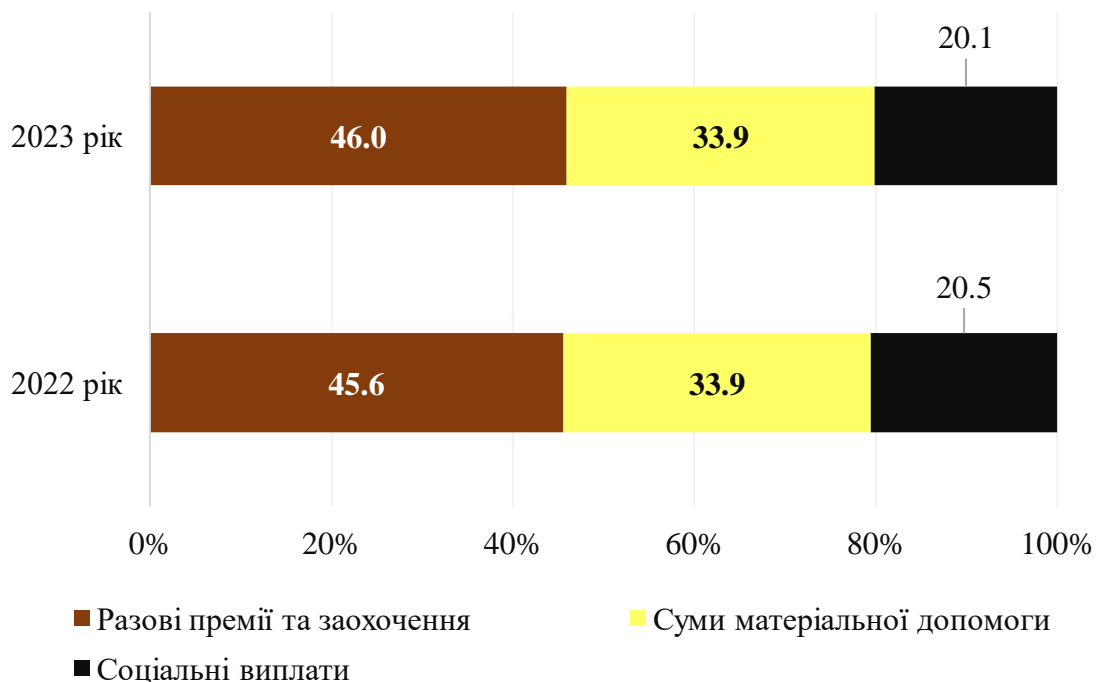


Рис. 2.5. Динаміка структури заохочувальних та компенсаційних виплат персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері»

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.9

Разові премії та заохочення працівника складають дещо менше половини в структурі заохочувальних і компенсаційних виплат, а їх частка підвищилась до 46% в 2023 році, або на 0,4%. Питома вага матеріальної допомоги залишилась сталою на

рівні 33,9%. І на 0,4% скоротилась структурна частка соціальних виплат – до 20,1% на кінець періоду, що аналізується.

Проведений аналіз вказує на зсув пріоритетів ТОВ «АВК Конфекшнінері» у бік базової (основної) зарплати і недостатню увагу заохочувальним та компенсаційним виплатам як інструментам соціального забезпечення персоналу.

Рівень заробітної плати є визначальним фактором в системі матеріальної мотивації працівників, тому за даними табл. 2.10 дослідимо її динаміку та співвідношення у різних категорій персоналу на підприємстві за два роки.

Таблиця 2.10

Рівень заробітної плати персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» за категоріями в 2022–2023 рр.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість ПВП (осіб), з них:	474	439	-35	-7,4
1.1	керівників	28	28	0	0,0
1.2	робітників	277	260	-17	-6,1
2	Фонд оплати праці ПВП (тис. грн.), з нього:	90975,6	129589,3	38613,7	42,4
2.1	керівників	5913,4	9200,8	3287,4	55,6
2.2	робітників	51856,1	75161,8	23305,7	44,9
3	Середньомісячна заробітна плата працівника ПВП (грн.), в т. ч:	15994,3	24599,3	8605,0	53,8
3.1	керівників	17599,4	27383,4	9784,0	55,6
3.2	робітників	15600,5	24090,3	8489,8	54,4
4	Індекс співвідношення середньомісячної заробітної плати керівника і робітника	1,13	1,14	0,01	*

Джерело: розраховано автором за даними відділу управління персоналом ТОВ «АВК Конфекшнінері»

Середньомісячна зарплата промислово-виробничого персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» виросла більше, ніж вдоволу, – на 53,8%, що можна пояснити низкою факторів: два роки поспіль підприємство суттєво нарощує обсяги прибутку; наприкінці 2022 року відбувся аудит заробітних плат, за результатами якого прийнято рішення про приведення рівня оплати праці працівників до середньо ринкового, тим

більше в цей період підприємство збільшило обсяг прибутку більше, ніж вчетверо; зростання базової зарплати (посадових окладів, тарифних ставок) призвело до підвищення сум виплат за доплатами і надбавками; крім того, на підприємстві діє достатньо розгалужена і гнучка система преміювання.

Зарплата керівників підприємства у розрахунку за місяць в 2023 році становила 27383,4 грн., що на 55,6% більше, ніж в 2022 році. Заробітна плата робітників в 2023 р. зросла до 24090,3 грн., або на 54,4%.

За період відбувся легкий зсув акценту на оплату праці керівників, оскільки індекс співвідношення їх зарплати із зарплатою робітників збільшився із 1,13 в 2022 році до 1,14 в 2023 році. Відносно невеликий розрив в заробітній платі обох категорій працівників на підприємстві може бути позитивним з точки зору соціальної справедливості. Більш вагоме підвищення рівня оплати праці керівників порівняно з робітниками також можна пояснити додатковими обов'язками, які вони виконували в 2023 році у зв'язку зі зміною стратегії компанії внаслідок реорганізації.

Адекватне співвідношення між темпами (індексами) зростання витрат на оплату та продуктивності праці сприяє формуванню умов для справедливого розподілу її результатів, підвищення лояльності працівників до роботодавця, а значить справляє стимулюючий ефект на персонал. З цією метою на рис. 2.6 представлено динаміку обох показників за даними ТОВ «АВК Конфекшнері» впродовж останніх 4 років. В 2020 – 2021 роках співвідношення індексів зростання продуктивності і оплати праці перевищувало одиницю, що є позитивним явищем, оскільки свідчить про доволі ефективну політику матеріальної мотивації на підприємстві, коли збільшення заробітної плати призводило до більшого приросту ефективності праці. Наступні два роки демонструють зворотну ситуацію, коли співвідношення між показниками опустилось нижче одиниці: до 0,88 в 2022 році та до 0,83 в 2023 році, хоча рух індексу продуктивності праці у бік збільшення можна вважати сприятливою динамікою. В період 2022 – 2023 років витрати підприємства на оплату праці зростають швидше, ніж воно встигає отримати користь від продуктивності, тому таку динаміку показників можна розглядати як сигнал для

потенційного зниження рентабельності, що, зважаючи на нестабільний фінансовий стан підприємства, дійсно має місце.

У ситуації, що склалась, ТОВ «АВК Конфекшнері» загрожує два потенційні ризики. Так, за відсутності чіткого зв'язку між підвищенням зарплати і результатами праці, працівники можуть втратити стимул працювати ефективніше через зниження мотивації до досягнення високих результатів.

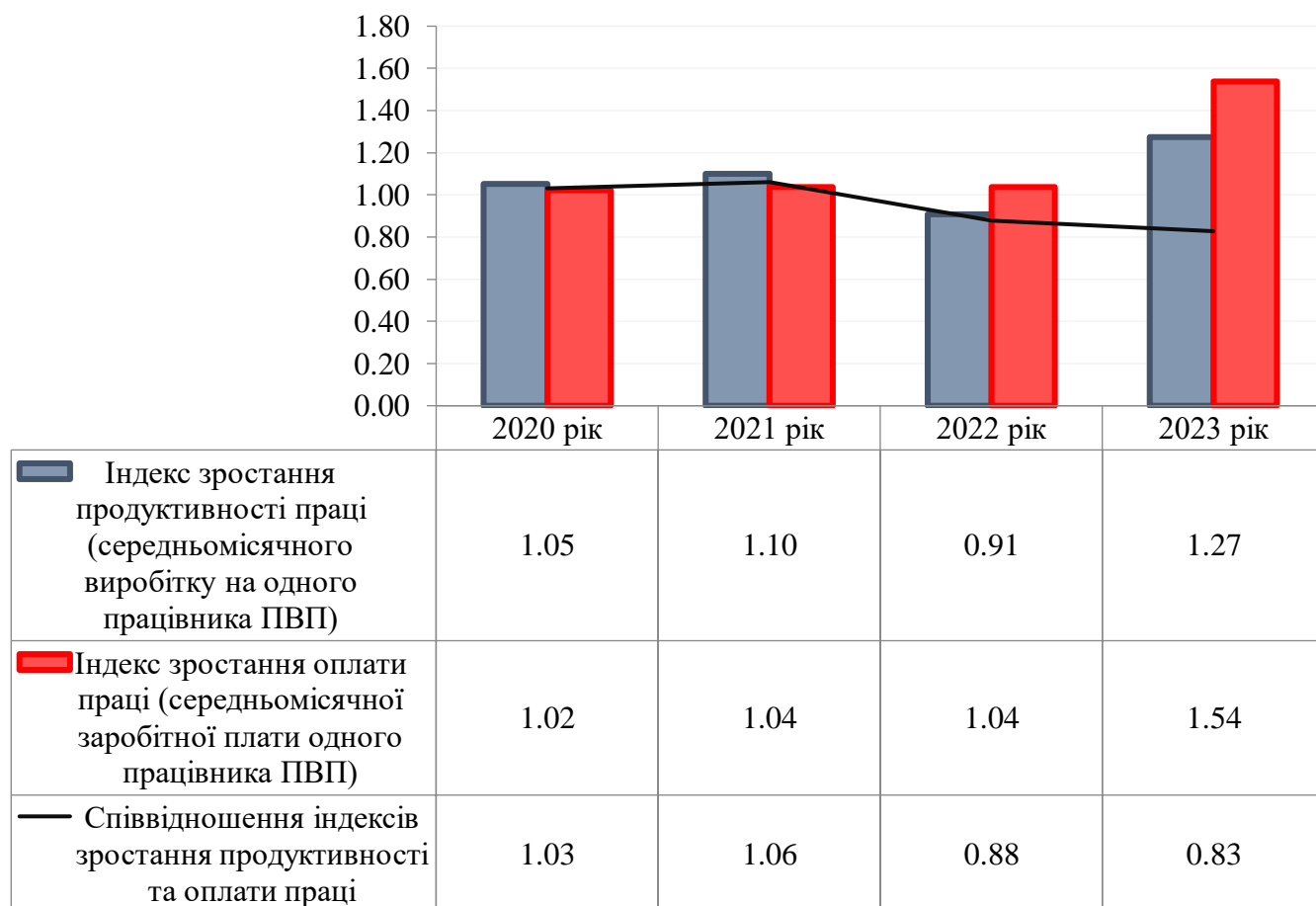


Рис. 2.6. Динаміка індексів зростання продуктивності і оплати праці персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» та їх співвідношення за роками

Джерело: розраховано автором за даними табл. В.1 [Додаток В]

Другий ризик криється в тому, що для підприємства це може обернутись зростанням витрат, які не підкріплені економічними вигодами.

З огляду на зазначене, баланс між продуктивністю і оплатою праці персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» порушено, що створює додаткове фінансове навантаження на підприємство і потребує вжиття заходів, спрямованих на посилення стимулюючого впливу заробітної плати на ефективність праці.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

3.1. Удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері»

Враховуючи результати попереднього аналізу ефективності використання персоналу, системи матеріальної мотивації та оплати праці у ТОВ «АВК Конфекшінері», варто зазначити, що, незважаючи на вагомий приріст (більше, ніж вполовину) заробітної плати працівників упродовж 2022 – 2023 рр., підприємство стикається з низкою проблем, які вказують на низький стимулюючий ефект та/або відсутність комплексного підходу при формуванні програми матеріальної мотивації, зокрема:

1) заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці два роки поспіль (рис. 2.6), що створює ризик неефективного використання фонду оплати праці у найближчій перспективі і збільшення витрат без відповідного підвищення результативності роботи;

2) плинність кадрів виросла практично вдвічі (табл. 2.5), що є свідченням: відсутності чи нерозвиненості довгострокових стимулів і механізмів соціальної підтримки, які б формували у співробітників відчуття стабільності; несправедливості чи непрозорості у розподілі винагород, що посилює психологічну напругу.

З метою ідентифікації причин означених вище проблем і визначення векторів удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері», проведемо анкетування його працівників на предмет оцінки їх задоволеності різними аспектами матеріальної мотивації праці. Для розрахунку релевантного розміру вибірки респондентів скористаємось широковідомим статистичним критерієм Кохрена для обмеженої сукупності [60]:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}, \quad (3.1)$$

де N – загальна кількість елементів в сукупності (прирівняємо до кількості ПВП підприємства в 2023 році – 439 осіб); n_0 – необхідний розмір вибірки для необмеженої сукупності (за формулою (3.1) його обмежують) і розраховують як:

$$n_0 = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}, \quad (3.2)$$

де Z – критичне значення нормального розподілу для вибраного рівня надійності (наприклад, для 95% надійності $Z^2 = 1,96$ згідно табличних даних критерію Кохрена); p – очікувана частка вибірки (приймається на рівні 0,5, якщо точна частка не відома, оскільки дає найбільш релевантний розмір вибірки); e – відсоток допустимої помилки (до 10% помилка є прийнятною, приймаємо на рівні 8%).

За формулою (3.2) обчислимо розмір вибірки для необмеженої сукупності:

$$n_0 = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,08^2} = \frac{0,9604}{0,0064} = 150 \text{ осіб}$$

За формулою (3.1) скоригуємо розмір вибірки для обмеженої сукупності:

$$n = \frac{150}{1 + \frac{150 - 1}{439}} = \frac{150}{1,3394} = 112 \text{ осіб}$$

Отже, для того, щоб результати анкетування були статистично обґрунтованими, в ньому необхідно задіяти 112 працівників (25,5% ПВП) різних рівнів управління ТОВ «АВК Конфекшнері». Серед респондентів було поширено анкету №1 [Додаток Г] і запропоновано оцінити за 10-бальною шкалою рівень задоволеності 10 аспектами системи матеріальної мотивації персоналу на підприємстві. Результати анкетування наведені в табл. Е.1 [Додаток Е] і представлені графічно на рис. 3.1.

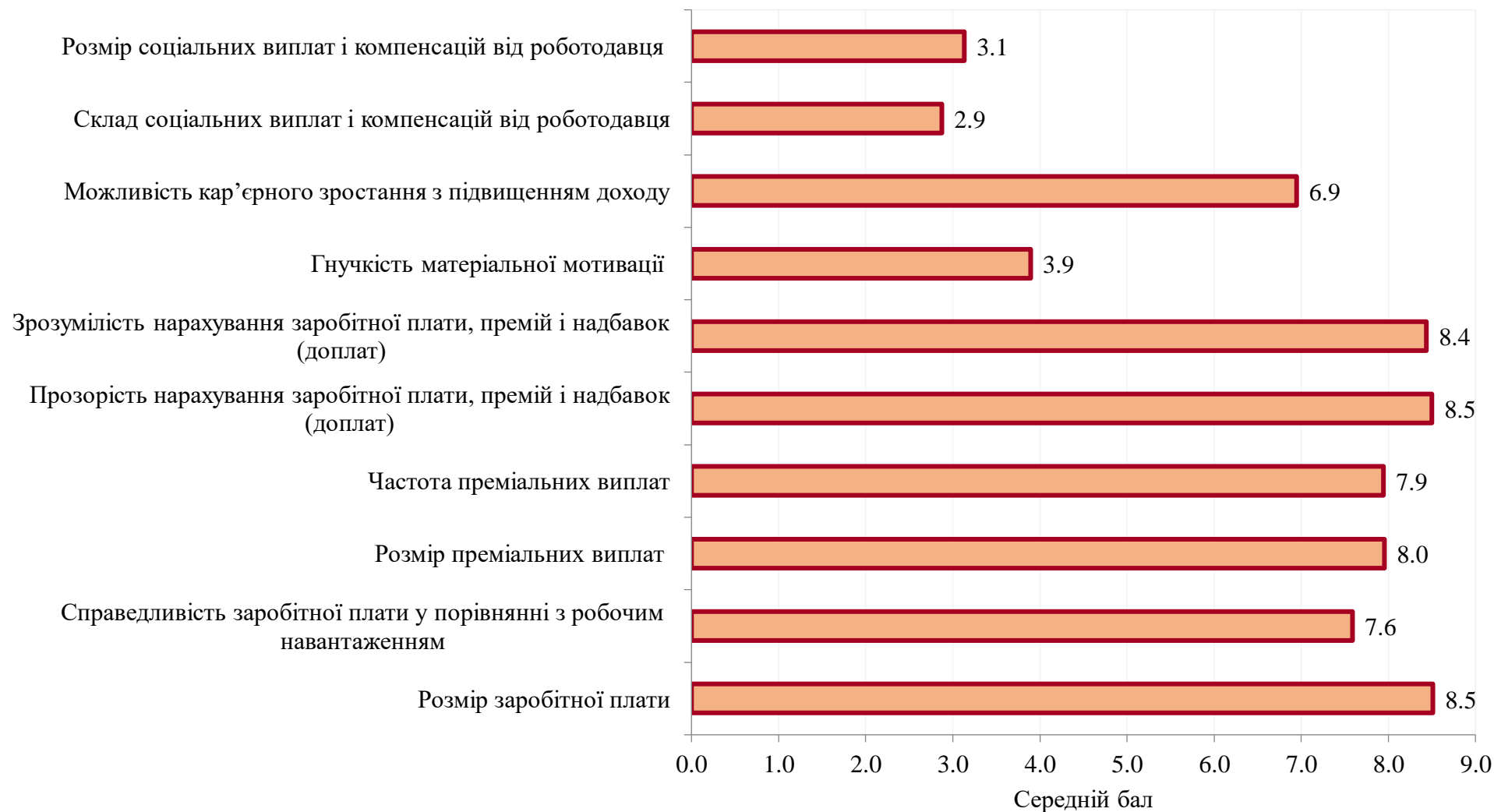


Рис. 3.1. Результати анкетування респондентів на предмет оцінки задоволеності ключовими аспектами системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері»

Джерело: складено автором на підставі даних табл. Е.1 [Додаток Е]

Результати анкетування показують, що працівники в цілому задоволені розміром заробітної плати, який в 2023 р. було суттєво підвищено (8,5 балів), її прозорістю (8,5 балів) та зрозумілістю (8,4 бали), а також розміром і частотою премій (8,0 і 7,9 балів відповідно). Проте є питання до справедливості зарплати у порівнянні з робочим навантаженням і рівномірністю його розподілу у деякої частини працівників (7,6 балів).

Із зазначеного можна зробити висновок, що ТОВ «АВК Конфекшнінері» робить ставку на грошових аспектах матеріальної мотивації. Цей факт також підтверджується дослідженнями, проведеними у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, в ході яких встановлено, що компанія фокусується, переважно, на зарплаті, надбавках (доплатах) і преміях (табл. 2.9), приділяючи менше уваги заохочувальним та компенсаційним виплатам.

Найнижчі оцінки отримали склад та розмір соціальних виплат і компенсацій (2,9 і 3,1 бали відповідно), тобто рівень соціального забезпечення персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» є найбільш проблемним мотиваційним аспектом. Працівники підприємства не мають можливості впливати на складові свого грошового стимулювання або обирати ті бонуси, які максимально відповідають їх потребам, тому гнучкість матеріальної мотивації оцінена ними в 3,9 балів. Крім того, система матеріальної мотивації недостатньо пов'язана із розвитком кар'єри в компанії (6,9 балів), що знижує зацікавленість працівників докладати зусиль для розвитку навичок і вдосконалення професійних компетенцій.

Все означене вказує на серйозні прогалини ТОВ «АВК Конфекшнінері» в довгострокових мотиваційних механізмах, націлених на підвищення лояльності персоналу та створення більш привабливих умов для роботи. Відповіді респондентів чітко вказують на їх незадоволену потребу в стабільності, соціальних гарантіях та бонусах, яку не можна перекрити навіть вагомим підвищенням розміру зарплати.

З урахуванням результатів оцінки ступеня задоволеності працівників компанії різними аспектами системи матеріальної мотивації, оптимальним рішенням щодо її удосконалення стане розробка програми заходів із формування соціального пакету

для співробітників ТОВ «АВК Конфекшнері» на засадах персонального підходу та гнучкості, позитивні наслідки якого наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрямки удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» через впровадження гнучкого соціального пакету

№	Напрямки удосконалення	Планові покращення після впровадження
1	Розширення переліку соціальних виплат і компенсацій	Склад соціальних виплат і компенсацій отримав найнижчі оцінки задоволеності серед працівників, тому розширення їх переліку урізноманітнить форми соціальної підтримки персоналу, посилюючи відчуття захищеності, психологічного комфорту на робочому місці та фінансової стабільності
2	Підвищення гнучкості матеріальної мотивації	Право вибору виплат та врахування індивідуальних потреб співробітників при формуванні соціального пакету демонструє повагу до їх бажань з боку роботодавця, підвищує рівень задоволеності роботою, що, в свою чергу, стимулює працівників до досягнення кращих показників ефективності праці та тривалої співпраці з компанією
3	Оптимізація витрат на оплату праці	Оскільки доволі висока заробітна плата вже сприймається працівниками підприємства як конкурентна, а її зростання випереджає темп росту продуктивності праці, замість подальшого однотипного підвищення зарплати доцільніше оптимізувати фонд оплати праці шляхом персоналізації соціальних виплат. Це дозволить товариству більш ефективно використовувати фінансові ресурси, спрямовуючи їх туди, де вони матимуть найвищу цінність і найбільший мотиваційний ефект

Джерело: складено автором

Зауважимо, що на даний момент у ТОВ «АВК Конфекшнері» діє базовий соціальний пакет, який містить соціальні пільги і гарантії, передбачені виключно діючим трудовим законодавством України, а також обмежений перелік додаткових пільг, ініційованих роботодавцем, що зазначені в табл. 2.8 (пункт «Компенсаційні і соціальні пільги»).

При подальшій розробці гнучкого і персоналізованого соціального пакету будемо спиратись на світовий досвід його формування, адже за кордоном така практика є значно поширенішою і перетворилась на обов'язкову вимогу до роботодавця як одного із критеріїв його успішності, стабільності та високого рівня корпоративної культури. В Україні деякі компанії починають впроваджувати

елементи гнучких соціальних пакетів, проте цей процес достатньо повільний з низки причин: фінансові труднощі для пропозиції розширених соціальних пакетів, культурні особливості, коли соціальні пільги сприймаються більше як фіксовані, нестача обізнаності щодо переваг гнучких соціальних пакетів у вітчизняних менеджерів.

В межах даного дослідження з метою удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» буде здійснено розробку програми заходів щодо впровадження гнучкого соціального пакету для співробітників за комбінованим підходом із тих, що розглядались в першому розділі кваліфікаційної роботи.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування програми заходів з поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства

Програма заходів щодо поліпшення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» шляхом впровадження гнучкого соціального пакету включатиме наступні етапи:

- 1) аналіз потреб персоналу для визначення переліку затребуваних пільг і компенсацій та узгодження його остаточного складу;
- 2) розробка механізму реалізації соціального пакету: розробка варіантів соціального пакету та правил їх вибору згідно комбінованого підходу, визначення джерел фінансування (часткове чи повне за рахунок роботодавця), вибір партнерів з числа компаній-провайдерів, якщо такі треба для реалізації тієї чи іншої пільги;
- 3) проведення інформаційної кампанії серед співробітників для більш ефективного впровадження змін;
- 4) реалізація пілотної версії програми та моніторинг ефективності її реалізації.

На першому етапі проведено анкетування співробітників компанії (анкета №2 [Додаток Д] у тій кількості і тому складі, що були залучені до попереднього

анкетування, з метою встановлення актуальних пільг і компенсацій. У цьому також проявляється гнучкість формування соціального пакету, оскільки працівники отримують право вибору. Нижче нами сформульовано пояснення до кожної соціальної пільги (компенсації), що будуть запропоновані до впровадження співробітникам ТОВ «АВК Конфекшінері»:

✓ Поліс добровільного медичного страхування, що дозволить працівникам отримати медичні послуги в клініках та компенсувати витрати на лікування частково або повністю за рахунок роботодавця.

✓ Оплата (компенсація вартості) харчування. Працівники матимуть можливість безкоштовно або з частковою компенсацією харчуватись в корпоративній їдальні на території підприємства.

✓ Оплачувані культурні заходи. Підприємство самостійно організовує або компенсує витрати на культурний відпочинок співробітників (квитки у театри, кіно, на концерти, екскурсії по місту та Україні).

✓ Оплата (компенсація вартості) навчання у ВНЗ дітей співробітників. Працівники, діти яких вступили у ВНЗ, отримують компенсацію частини або всієї вартості навчання.

✓ Оплата (компенсація вартості) навчання співробітника у ВНЗ (для здобуття першої вищої освіти). Працівники, які не мають вищої освіти, можуть отримати фінансову підтримку для здобуття диплому частково або на всю вартість навчання.

✓ Фонд соціальної підтримки (безвідсоткові позики на особисті потреби співробітників). Працівники можуть звернутись до адміністрації підприємства за позикою для вирішення власних фінансових потреб (лікування, весілля, ремонт тощо). Відсотки за такою позикою не нараховуються, а її погашення здійснюється шляхом відрахування із заробітної плати.

✓ Оплата абонементів у спортивну залу чи басейн. Підприємство покриває частину або всю вартість таких абонементів для працівників, заохочуючи їх до здорового способу життя.

✓ Доплата до листа непрацездатності до 100% середньої зарплати працівника. В Україні оплата лікарняних здійснюється відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [34] за ставками від 50% до 100%, що залежать від страхового стажу працівника. Повна компенсація (100% середнього заробітку) передбачена для стажу 8 років і більше, або для окремих пільгових категорій працівників. Пропонується добровільно доплачувати співробітникам зі стажем до 8 років різницю, щоб вони отримували 100% заробітку під час лікарняного, але з лімітом на кількість днів, наприклад, до 10 днів продовж календарного року.

✓ Корпоративна пенсійна програма, за якою роботодавець здійснюватиме регулярні внески на умовах співфінансування із працівником або виключно за власний кошт до недержавного пенсійного фонду, а працівник отримує додаткове фінансове забезпечення після виходу на пенсію.

До переліку не включено ті пільги, які вже діють на підприємстві (транспортування працівників до місця роботи і назад корпоративним транспортом, який є необхідним, оскільки виробничі потужності підприємства розташовані на околицях Дніпра, і не всі працівники живуть поруч; корпоративні знижки на продукцію; часткова компенсація відпочинку для співробітників та їх неповнолітніх дітей; додаткові оплачувані дні відпустки на особливі події), і які за даними опитувань відділу персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» є достатньо затребуваними. Вони залишатимуться в базовому соціальному пакеті і не будуть враховуватись в програмі гнучкого соціального пакету.

Рейтинг популярності соціальних пільг і компенсацій за виробом респондентів відображено на рис. 3.2. При цьому кожен співробітник міг обрати максимум три пропозиції із запропонованих.

Результати анкетування співробітників ТОВ «АВК Конфекшнері» дозволили визначити три найбільш затребувані соціальні пільги (компенсації), які буде включено до соціального пакету:



Рис. 3.2. Результати анкетування респондентів щодо вибору соціальних пільг і компенсацій за програмою гнучкого соціального пакету ТОВ «АВК Конфекшінері»

Джерело: складено автором на підставі даних табл. Е.2 [Додаток Е]

1. Поліс добровільного медичного страхування – 91 голос (81,25% респондентів). Це очікуваний результат, оскільки значна частина персоналу підприємства (близько 71%) мають вік 35 років і старше, тому потреба в якісному медичному обслуговуванні для них є актуальною. Крім того, переважання жінок в структурі працівників компанії (60,6% в 2023 р.) і, зокрема, респондентів, також могло вплинути на популярність цієї пільги, адже часто жінки більше переймаються питаннями здоров'я та страхування.

2. Оплата (компенсація вартості) харчування в корпоративній їдальні – 73 голоси (65,2% респондентів). Харчування є важливим фактором для підтримки

працездатності працівників. Важливу роль при виборі цієї пільги (компенсації) міг зіграти інтенсивний робочий графік, коли можливість швидко отримати повноцінний обід у корпоративній їдальні значно спрощує життя.

3. Фонд соціальної підтримки (безвідсоткові позики на особисті потреби) – 65 голосів (58% респондентів). Доступ до безвідсоткових позик виявився дуже актуальним для співробітників, що може бути пов'язано як із фінансовими потребами та зобов'язаннями перед родинами у сімейних працівників, так і зі складною економічною ситуацією в країні.

Надалі при формуванні соціального пакету керуватимемось наступним:

- Підходом «Buffet Plan», за якого всім працівникам буде запропоновано три однакові пільги: страховий поліс, оплата харчування у їдальні та пільгові позики, але різної сукупної вартості: найменшої (пакет Small), середньої (пакет Middle) і максимальної (пакет Large). Кожен працівник отримає доступ тільки до одного пакету.

- Принципом диференціації, згідно якого право конкретного співробітника на один з трьох пакетів визначатиметься за стажем його роботи у ТОВ «АВК Конфекцінері». Для тих, хто працює до 3-х років, буде запропоновано пакет «Small», від 3 до 9 років – «Middle», понад 9 років – «Large». Це стратегічний крок, який допоможе компанії стимулювати довгострокове працевлаштування (чим довше працівник залишається в компанії, тим на більшу вартість пільг він матиме право) та підкреслити внесок працівників з тривалим стажем у розвиток компанії, оскільки вони відчують, що їх лояльність винагороджується.

- Підходом «Cafeteria Plan», згідно якого працівник, який не хоче користуватись полісом ДМС і харчуватись в їдальні, зможе перенаправити ці кошти на третю пільгу, тобто на збільшення розміру безвідсоткової позики, але тільки в пакетах «Middle» і «Large». Для працівників з мінімальним стажем роботи на підприємстві (пакет «Small») такої можливості не передбачено, тому якщо вони не бажають користуватись будь-якою пільгою, єдиний варіант – відмовитись від неї без будь-якої компенсації. Вважаємо, що сам факт наявності соціального пакету для

новачків і більш привабливі умови в наступних пакетах вже справлятимуть на них позитивний мотиваційний ефект.

Щодо вартості соціальних пакетів, то визначимо її у наступний спосіб. В якості компанії-провайдера полісів добровільного медичного страхування співробітників обрано страхову компанію «ІНГО» з низки причин: вона має представництва як у Києві, так і в Дніпрі, де територіально розташовано центральний офіс і виробничі потужності ТОВ «АВК Конфекшнінері»; надає поліси для працівників віком понад 60 років за умови проходження обов'язкової медкомісії та заповненням декларації про стан здоров'я перед укладанням, а також з певними обмеженнями у переліку послуг (на підприємстві таких працівників 39 в 2023 році); має знижки для корпоративних клієнтів при замовленні полісів на понад 100 співробітників та прийнятні тарифи. За офіційними даними сайту СК «ІНГО» [44] вартість страховки на 1 особу за програмою «Комфорт» становить 20915 грн. на рік. Планується, що ТОВ «АВК Конфекшнінері» буде покривати витрати на страхування працівників частково відповідно до їх стажу: до 3-х років (пакет «Small») – 30% вартості полісу за рахунок роботодавця; від 3 до 9 років (пакет Middle) – 50%; понад 9 років (пакет Large) – 100%.

Вартість оплати (компенсації) харчування в їдальні визначимо самостійно з розрахунку 100 грн. в пакеті «Small», 130 грн. – в «Middle» і 150 грн. на день – в «Large». Суму перевищення понад установлений ліміт працівник оплачує самостійно. Орієнтуючись на норми тривалості робочого часу в Україні за 2023 рік, зокрема, кількість робочих днів – 260, то річна сума коштів на оплату (компенсацію вартості) харчування персоналу буде становити: 26000 грн. («Small»), 33800 грн. («Middle») і 39000 грн. («Large») на особу.

Пільга у вигляді безвідсоткової позики на особисті потреби співробітників буде надаватись в рамках програми «Фонд соціальної підтримки» (аналог каси взаємодопомоги). Надані кошти повертатимуться роботодавцю рівномірними платежами шляхом вирахування із заробітної плати працівника в строки, обумовлені договором позики між ним і роботодавцем, а видаватись – за заявою працівника. Для пакету «Small» перебачимо граничну суму позики в розмірі 6000 грн., для «Middle» – 12000 грн. і для «Large» – 18000 грн.

Офіційною підставою впровадження додаткових пільг (компенсацій) для працівників і схем їх розподілу є їх фіксація у Колективному договорі ТОВ «АВК Конфекшнері» або Положенні про соціальний пакет, тоді індивідуальна згода працівників на їх застосування не потрібна.

В табл. 3.2 наведено варіанти соціальних пакетів для працівників підприємства та їх вартість.

Таблиця 3.2

Варіанти соціальних пакетів для працівників ТОВ «АВК Конфекшнері»

№	Соціальні пільги (компенсації)	Варіанти соціальних пакетів ¹		
		Small	Middle	Large
1	Поліс добровільного медичного страхування (програма «Комфорт» СК «ІНГО»)	Покривається 30% вартості полісу	Покривається 50% вартості полісу	Покривається 100% вартості полісу
		20915*0,3= 6274,5 грн.	20915*0,5 = 10457,5 грн.	20915 грн.
2	Оплата (компенсація вартості) харчування в корпоративній їдальні	26000 грн. (100 грн. на день)	33800 грн. (130 грн. на день)	39000 (150 грн. на день)
3	Фонд соціальної підтримки (безвідсоткові позики на особисті потреби)	До 8000 грн.	До 12000 грн.	До 16000 грн.
4	Вартість соціальних пакетів для працівників за стажем роботи, що покривається роботодавцем:	 		
4.1	До 3-х років	40274,5 грн.	*	*
4.2	Від 3 до 9 років	*	56257,5 грн.	*
4.3	Понад 9 років	*	*	75915 грн.

Джерело: складено автором

¹в пакетах Middle і Large працівник за бажанням може перенаправити кошти з соціальних пільг № 1 та/або 2 на пільгу №3

Отже, якщо співробітник працює у ТОВ «АВК Конфекшнері» понад 3 роки, то має право скористатись пакетом «Middle» (до 9 років) або «Large» (понад 9 років) вартістю 56257,5 грн. і 75915 грн. на рік відповідно у декілька способів:

- залишити усі пільги без змін, як зазначено в табл. 3.2;
- відмовитись від полісу добровільного медичного страхування та/або оплати (компенсації вартості) харчування і перенаправити ці кошти на збільшення розміру безвідсоткової позики;

- скористатись тільки однією чи двома пільгами з пакету, але в тому обсязі, як вони передбачені у табл. 3.2, та відмовитись від інших;
- відмовитись від соціального пакету за письмовою заявою.

Працівники зі стажем роботи на підприємстві до 3-х років (пакет «Small») не можуть перенаправити кошти на збільшення розміру безвідсоткової позики, тому мають меншу кількість варіантів: скористатись пакетом в повному обсязі, як це представлено в табл. 3.2, або відмовитись від 1, 2 пільг чи всього пакету.

Щодо витрат ТОВ «АВК Конфекшніері» за програмою впровадження гнучкого соціального пакету для співробітників, то вони включатимуть вартість самого соціального пакету, податкових нарахувань та організаційних витрат.

Загалом, нам відомий розподіл персоналу підприємства за стажем роботи і вартість кожного соціального пакету, проте під питанням залишається те, як і в яких пропорціях працівники будуть користуватись пільгами у своїх соціальних пакетах. Тому для подальших розрахунків оберемо песимістичний (найбільш затратний) для підприємства сценарій, коли всі працівники ТОВ «АВК Конфекшніері» з числа ПВП (439 осіб), на яких розрахована програма, скористаються усіма пільгами без змін в межах своїх пакетів. Затратним він буде тому, що пільгові позики працівники повертають компанії, і вони виключаються зі складу витрат.

У 2023 році на підприємстві працювали: 121 особа зі стажем до 3-х років, 283 особи зі стажем від 3 до 9 років і 35 осіб з понад 9-річним стажем роботи. Річна вартість витрат ТОВ «АВК Конфекшніері» на фінансування соціального пакету для працівників буде становити:

$$121*40274,5 + 283*56257,5 + 35*75915 = 23451,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Врахуємо, що безвідсоткові позики працівники відшкодуватимуть підприємству із заробітної плати продовж року. Фактично ТОВ «АВК Конфекшніері» поверне витрачену суму коштів ($121*8 + 283*12 + 35*16 = 4924$ тис. грн.), проте матиме фінансові втрати через фактор часу і неможливість використати їх з метою

отримання доходу (облігації, депозит). Ці втрати можна оцінити з використанням коефіцієнта дисконтування:

$$\alpha_i = 1 \div (1 + p)^i, \quad (3.3)$$

де p – ставка альтернативної доходності (дисконтування) в i -й рік.

Він використовується при розрахунку нинішньої вартості повернених працівниками коштів за формулою:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = \text{ЧГП} + (\alpha_1 + \alpha_2 + \dots + \alpha_n), \quad (3.4)$$

де ЧГП – чистий грошовий потік (сума повернення, тобто номінальна вартість позики, яку повернуть працівники).

При обліковій ставці НБУ 20% коефіцієнт дисконтування буде дорівнювати: $1 \div (1 + 0,2) = 0,83$. Значить працівники повернуть товариству не 4924 тис. грн., а продисконтовану суму: $4924 * 0,83 = 4086,9$ тис. грн., на яку можемо зменшити річні витрати ТОВ «АВК Конфекшнері» на соціальний пакет з попереднього етапу:

$$23451,1 - 4086,9 = 19364,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Згідно податкового законодавства України [31; 35] страхові внески, сплачені безпосередньо страховій компанії за договором страхування працівників, та безвідсоткові позики персоналу не є виплатою у складі фонду оплати праці, а тому на них не нараховується єдиний соціальний внесок. Натомість оплата (компенсація вартості) харчування є базою для нарахування ЄСВ, розмір якого буде становити:

$$(121 * 26000 + 283 * 33800 + 35 * 39000) * 0,22 = 3096,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Також за програмою заходів щодо впровадження гнучкого соціального пакету для працівників ТОВ «АВК Конфекшнінері» передбачено активну участь трьох його співробітників – HR-менеджера, спеціаліста з компенсацій та пільг, економіста з праці та заробітної плати: перший відповідатиме за проведення інформаційної кампанії, презентацію програми і внутрішні комунікації, другий – за операційне адміністрування соціального пакету, третій – за фінансове. Плануємо, що активна фаза розробки та реалізації всіх заходів, пов'язаних з впровадження гнучкого соціального пакету, буде становити 2 місяці. Відсоток планової премії за додаткове навантаження 3-м спеціалістам визначимо на рівні 25%. Середньомісячна заробітна плата працівника ПВП підприємства в 2023 році становила 24599,3 грн., тому додатковий (преміальний) фонд оплати праці виконавців програми із врахуванням ЄСВ буде дорівнювати:

$$24599,3 * 3 * 0,25 * 2 * 1,22 = 45 \text{ (тис. грн.)}$$

В табл. 3.3 розраховано сукупні витрати за програмою.

Таблиця 3.3

Сукупні витрати за програмою заходів щодо поліпшення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» (гнучкий соціальний пакет)

№	Витрати	Тис. грн.
1	Вартість пільг у соціальному пакеті	19364,2
2	Податкові нарахування на пільги (ЄСВ на оплату (компенсацію вартості) харчування працівників в корпоративній їдальні)	3096,8
3	Премія виконавцям програми за розробку заходів та їх реалізацію	45,0
4	Разом	22506

Джерело: складено автором

Отже, програма заходів щодо впровадження варіантів соціальних пакетів для працівників ТОВ «АВК Конфекшнінері» з елементами гнучкості потребує фінансування в розмірі 22506 тис. грн.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої програми заходів та їх вплив на економічні показники роботи ТОВ «АВК Конфекшінері»

Впровадження гнучкого соціального пакету в ТОВ «АВК Конфекшінері» може суттєво підвищити продуктивність праці, тим більше з огляду на той факт, що за результатами анкетування працівники були найменше задоволені наявними на підприємстві соціальними пільгами. Додаткові переваги, такі як поліс ДМС, якісне харчування в їдальні, пільгові кредити, створять відчуття турботи з боку компанії, що підвищить лояльність персоналу, дозволить працівникам більше зосередитись на роботі, скоротити кількість лікарняних тощо. Додаткові бонуси у вигляді соціальних пільг можуть навіть замінити потребу у швидкому підвищенні зарплат, зменшуючи фінансове навантаження на підприємство, тому прогнозуємо, що запропонована програма заходів суттєво вплине на зростання продуктивності праці. Для того, щоб оцінити її кількісні зміни, було проведено опитування досвідчених у фінансово-економічних питаннях спеціалістів ТОВ «АВК Конфекшінері», результати якого, а також проміжні розрахунки для визначення узгодженості експертних оцінок наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Експертні оцінки приросту продуктивності праці за програмою заходів щодо поліпшення матеріальної мотивації персоналу (гнучкий соціальний пакет) ТОВ «АВК Конфекшінері» та проміжні розрахунки для визначення їх узгодженості

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, %	5,50	3,90	3,65	3,35	3,70	3,00	3,20
Середнє значення приросту	3,76						
Відхилення прогнозованого значення приросту від середнього	1,74	0,14	-0,11	-0,41	-0,06	-0,76	-0,56
Квадрат відхилення приросту	3,038	0,020	0,011	0,166	0,003	0,573	0,310
Сума квадратів відхилень приросту	4,12						

Джерело: розраховано автором за результатами опитування працівників ТОВ «АВК Конфекшінері»

Для визначення узгодженості думок експертів скористаємось формулою коефіцієнта варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\%, \quad (3.5)$$

де \bar{x} – середнє значення показника, що прогнозується; σ – його середнє квадратичне відхилення, що обчислюється за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.6)$$

де n – обсяг експертної групи; i – номер експерта в групі.

За даними табл. 3.4 коефіцієнт варіації буде таким:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sqrt{\frac{4,12}{7}}}{3,76} * 100\% = \frac{0,767}{3,76} * 100\% = 20,4\%$$

Значення коефіцієнта варіації на рівні 20,4% є прийнятним для того, щоб вважати отримані експертні оцінки прогностичними і релевантними.

Очікуваний приріст показника, що прогнозується, розрахуємо за формулою:

$$\Delta_{\text{очікуваний}} = \frac{O + 4*B + П}{6}, \quad (3.7)$$

де O , B , Π – очікуваний, вірогідний та песимістичний сценарії, що відповідають мінімальному, середньому і максимальному значенню прогнозних оцінок експертів.

З табл. 3.4 бачимо, що 6-й експерт надав мінімальний прогноз щодо приросту продуктивності праці за запропонованою програмою заходів, 3-й – середній, 1-й максимальний. Тож здійснимо підстановку цих значень в формулу:

$$\Delta_{\text{очікуваний}} = \frac{5,5 + 4 \times 3,65 + 3}{6} = 3,85\%$$

Таким чином, програма заходів щодо впровадження гнучкого соціального пакету у ТОВ «АВК Конфекшнері» призведе до приросту продуктивності праці персоналу на 3,85%. Вважатимемо, що на цей же відсоток зросте чистий дохід від реалізації продукції підприємства у плановому році, а значить – інші показники його фінансової звітності також зазнають приросту, як це представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Приріст економічних показників роботи ТОВ «АВК Конфекшнері» за запропонованою програмою заходів

№	Показники (в тис. грн.)	2023 рік	Розрахунок приросту	Приріст у плановому році (тис. грн.)
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1544196	1544196*0,0385	59451,5
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), в т. ч.:	1315068	35947,4 + 22506 (з табл. 3.3)	58453,4
2.1	Постійні витрати	381369,7	0	0
2.2	Змінні витрати	933698,3	933698,3*0,0385	35947,4
3	Фінансовий результат від операційної діяльності	226575	59451,5 – 58453,4	998,1
4	Чистий прибуток	152191	998,1*(1 – 0,18)	818,4

Джерело: розраховано автором з урахуванням оцінок експертів і на підставі даних з [Додаток А, Б]

Отже, чистий дохід від реалізації продукції підприємства збільшиться на 59451,5 тис. грн. Приріст змінних витрат у відсотках відповідатиме приросту чистого доходу, а в абсолютному еквіваленті становитиме 35947,4 тис. грн. Постійні витрати будуть сталими. Обсяг повних витрат на виробництво і реалізацію продукції підприємства підвищиться на 58453,4 тис. грн., з них 22506 тис. грн. – це витрати за програмою поліпшення матеріальної мотивації персоналу (гнучкий соціальний пакет) і 35947,4 тис. грн. – приріст змінних витрат. Фінансовий результат від операційної

діяльності виросте на 998,1 тис. грн., а чистий прибуток – на 818,4 тис. грн., що заслуговує на позитивну оцінку.

Для оцінки ефективності запропонованої програми заходів необхідно визначити зміну обігових коштів внаслідок її впровадження, яка, зазвичай, обирається в діапазоні 3 – 6% від 80 – 85% приросту змінних витрат. Соціальні ініціативи, такі як поліс страхування, оплата (компенсація) харчування та пільгові позики від роботодавця, хоч і потребують додаткових витрат, але мають передбачувану та стабільну структуру фінансування. Вони не змінюють кардинально обігові кошти, як, наприклад, закупівля сировини чи сезонні витрати. Для підтримки проекту без зайвого навантаження на оборотний капітал, варто обрати нижні межі означених діапазонів – 3% від 80% приросту змінних витрат (з табл. 3.5 він становить 35947,4 тис. грн.). Тож зміна обігових коштів, яка прирівнюється до суми початкових інвестицій за програмою заходів буде такою:

$$35947,4 * 0,03 * 0,8 = 862,7 \text{ (тис. грн.)}$$

Оскільки програма заходів щодо поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства шляхом впровадження гнучкого соціального пакету буде приносити грошовий потік доходів декілька років поспіль (орієнтовно програма розрахована на 2 роки), то необхідно врахувати фактор часу і застосувати процедуру дисконтування для визначення нинішньої вартості майбутніх грошових потоків. Для цього звернемося до формул обчислення коефіцієнта дисконтування (3.3) і нинішньої вартості грошових потоків (3.4) з попереднього підрозділу кваліфікаційної роботи. Оскільки плановий життєвий цикл реалізації програми – 2 роки, то визначимо коефіцієнти дисконтування по роках. За перший рік, як вже з'ясовано, він буде становити 0,83, а за другий: $1 \div (1 + 0,2)^2 = 0,69$.

За формулою (3.4) обчислимо нинішню вартість майбутніх грошових потоків за програмою заходів, враховуючи, що чистий грошовий потік дорівнює приросту чистого прибутку за програмою (з табл. 3.5):

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i = 818,4 \times (0,83 + 0,69) = 1244 \text{ (тис. грн.)}$$

Чисту вартість майбутніх грошових потоків визначимо за формулою:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^n \text{НВ}_i - \text{П} \quad (3.8)$$

Для запропонованої програми заходів вона буде такою:

$$\text{ЧНВ} = 1244 - 862,7 = 381,3 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо індекс доходності інвестицій в програму заходів за формулою:

$$\text{ІД} = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{П}} \quad (3.9)$$

$$\text{ІД} = \frac{381,3}{862,7} = 0,44$$

За наступною формулою обчислимо індекс прибутковості інвестованих в програму коштів:

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{НВ}_i}{\text{П}} \quad (3.10)$$

$$\text{ІП} = \frac{1244}{862,7} = 1,44$$

Дисконтований період окупності інвестицій розрахується за формулою:

$$\text{П}_д = \frac{\text{П}}{\text{НВ}} \quad (3.11)$$

Запропонована програма заходів окупиться за:

$$P_d = \frac{862,7}{1244:2} = 1,39 \text{ (року)}$$

В табл. 3.6 систематизовано показники ефективності програми.

Таблиця 3.6

Ефективність програми заходів щодо поліпшення матеріальної мотивації персоналу (гнучкий соціальний пакет) ТОВ «АВК Конфекшнінері»

№	Показник	Значення
1	Вартість початкових інвестицій і програму (тис. грн.)	862,7
2	Чистий грошовий потік за програмою (тис. грн.)	818,4
3	Нинішня вартість майбутніх грошових потоків за програмою (тис. грн.)	1244
4	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків за програмою (тис. грн.)	381,3
5	Індекс доходності	0,44
6	Індекс прибутковості	1,44
7	Дисконтований період окупності інвестицій в програму (року)	1,39

Джерело: обчислено автором

Показники ефективності програми заходів щодо поліпшення матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» шляхом впровадження гнучкого соціального пакету можна оцінити схвально. Програма, попередньо розрахована на 2 роки, окупиться швидше – за 1,39 років. Підприємство отримає чисту нинішню вартість майбутніх грошових потоків за програмою в розмірі 391,3 тис. грн. (це вартість за вирахуванням суми початкових інвестицій). Індекс доходності інвестованих коштів перевищує «0» і становить 0,44, а індекс прибутковості вищий за одиницю і складає 1,44. Хоча значення відносних показників ефективності програми невисокі, але вони знаходяться в тих межах, які дозволяють вважати її інвестиційно привабливою, тим більше з огляду на мотиваційний ефект, який матимуть заходи.

В табл. 3.7 наведено розрахунок впливу запропонованої програми заходів на економічні показники роботи підприємства.

**Вплив програми заходів щодо поліпшення матеріальної мотивації персоналу
(гнучкий соціальний пакет) на економічні показники роботи ТОВ «АВК
Конфекшнері»**

№	Показники	2023 рік	Приріст		Плановий рік
			Абсолютний, тис. грн.	Відносний, %	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1544196	59451,5	3,85	1603647,5
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), в т. ч.:	1315068	58453,4	4,44	1373521,4
2.1	Постійні витрати	381369,7	0	0	381369,7
2.2	Змінні витрати	933698,3	35947,4	3,85	969645,7
3	Фінансовий результат від операційної діяльності	226575	998,1	0,44	227573,1
4	Чистий прибуток	152191	818,4	0,54	153009,4

Джерело: обчислено автором

Запропонована в кваліфікаційній роботі програма заходів дозволить ТОВ «АВК Конфекшнері» не лише поліпшити матеріальну мотивацію персоналу, але покращити економічні показники роботи. Чистий дохід від реалізації продукції зросте до 1603647,5 тис. грн. (+3,85%) у плановому році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства матимуть вищий приріст, ніж доходи, – на 4,44%, тому збільшення фінансового результату від операційної діяльності буде несуттєвим, але воно, все ж таки, передбачається: з 226575 тис. грн. в 2023 році до 227573,1 тис. грн. в плановому році. Чистий прибуток підприємства за планом складатиме 153009,4 тис. грн., що на 0,54%, або 818,4 тис. грн. більше, ніж воно отримало в 2023 році. Отже, програма заходів поліпшення матеріальної мотивації персоналу шляхом впровадження гнучкого соціального пакету матиме позитивний вплив на економічний стан підприємства і рекомендована до впровадження.

ВИСНОВКИ

Перший розділ кваліфікаційної роботи присвячено дослідженню теоретичних аспектів організації матеріальної мотивації персоналу підприємства. Визначено поняття мотивації, її функції та принципи організації в системі менеджменту персоналу. Сформульовано визначення поняття матеріальної мотивації як системи стимулів і заохочень, що формує загальний рівень впевненості та стабільності фінансового стану працівників, покращує їх матеріальне забезпечення, дозволяє мати більше часу на саморозвиток і самовдосконалення, а також здійснено огляд її методів з їх розподілом на прямі і непрямі, грошові та негрошові. Окреслено сучасні моделі та методи матеріальної мотивації персоналу в світі, актуальні тенденції до їх удосконалення, серед яких: перехід на гнучкі системи оплати праці, гнучкі соціальні пакети, застосування прогресивних бонусних програм, персоналізація, гейміфікація і цифровізація, стимулювання кар'єрного зростання через фінансові заохочення.

В другому розділі роботи опрацьовано інформацію щодо побудови системи матеріальної мотивації персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «АВК Конфекшнері», яке є одним із провідних виробників національного кондитерського ринку і щорічно нарощує обсяги продаж (приріст в 2023 році відносно попереднього складав 16,4%). Покращення техніко-економічних показників діяльності підприємства в динаміці свідчить про успішність заходів із стабілізації роботи в умовах військових дій та відносну адаптацію до складних економічних реалій. Так, розмір чистого прибутку підприємства за період 2022 – 2023 рр. виріс більше, ніж наполовину (+58,9%). Першочерговою причиною таких позитивних змін стала оптимізація логістичних маршрутів, розширення асортименту, зокрема, в частині функціональних та продуктів здорового харчування, збільшення договірних продажів товариства із мережами супермаркетів, що входять до групи компаній Fozzy Group.

Загальний аналіз розподілу персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» за типовими кадровими характеристиками свідчить про наступне: гендерні пропорції складаються на користь працівниць-жінок (60,6% в 2023 році); частка молоді в структурі

персоналу відносно невисока; підприємство робить акцент на збереження досвідчених працівників та підвищення рівня кваліфікації кадрів.

Динаміка показників руху персоналу підприємства вказує на кадрові труднощі, які з'явилися у підприємства продовж періоду. Коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «АВК Конфекшінері» за значенням є доволі посереднім, але зазнав відчутного приросту в динаміці – на 4,8%, досягнувши 11,4% на кінець періоду дослідження (це майже вдвічі більше, ніж на початку).

Ефективність праці персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері» підвищилась, на що вказує динаміка показника продуктивності праці, який виріс на 596 тис. грн. (+27,31%), максимально – внаслідок приросту середньогодинного виробітку одного робітника, як показали результати факторного аналізу.

Оцінка системи матеріальної мотивації і оплати праці ТОВ «АВК Конфекшінері» засвідчила, що компанія фокусується, переважно, на заробітній платі, надбавках (доплатах) і преміях, приділяючи менше уваги заохочувальним та компенсаційним виплатам. На даний момент на підприємстві діє базовий соціальний пакет, який містить соціальні пільги і гарантії, передбачені виключно діючим трудовим законодавством України, а також обмежений перелік додаткових пільг, ініційованих роботодавцем.

Динаміка індексів зростання продуктивності і оплати праці персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері» у 2020 – 2023 роках вказує на те, що заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність праці два роки поспіль. Це створює ризик неефективного використання фонду оплати праці у найближчій перспективі і спричиняє збільшення витрат без відповідного підвищення результативності праці.

З метою ідентифікації причин виявлених проблем і визначення векторів удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері» в третьому розділі кваліфікаційної роботи було проведено анкетування його працівників на предмет оцінки їх задоволеності різними аспектами матеріальної мотивації праці. Найнижчі оцінки від респондентів отримали склад та розмір соціальних виплат і компенсацій (2,9 і 3,1 бали відповідно), гнучкість матеріальної мотивації (3,9 бали), тобто неможливість впливати на складові свого грошового

стимулювання або обирати ті бонуси, які максимально відповідають потребам працівників. Результати анкетування засвідчили серйозні прогалини ТОВ «АВК Конфекшнері» в довгострокових мотиваційних механізмах, націлених на підвищення лояльності персоналу, а також чітко вказали на незадоволену потребу працівників в стабільності, соціальних гарантіях та бонусах, яку не можна перекрити навіть вагомим підвищенням розміру зарплати. Тож в роботі було розроблено програму заходів з поліпшення матеріальної мотивації персоналу підприємства шляхом впровадження гнучкого соціального пакету.

За результатами анкетування було сформовано склад соціального пакету із трьох найбільш затребуваних пільг: полісу ДМС, оплати (компенсації вартості) харчування в корпоративній їдальні та безвідсоткових позик від роботодавця. За програмою запропоновано три варіанти соціальних пакетів з однаковим складом пільг, але різної вартості. Кожен співробітник матиме доступ тільки до одного пакету залежно від стажу роботи в компанії. За пакетами «Middle» (стаж роботи від 3 до 9 років) і «Large» (стаж роботи понад 9 років) працівники, які не бажають користуватись полісом ДМС і харчуватись в їдальні, зможуть перенаправити ці кошти на третю пільгу, тобто на збільшення розміру безвідсоткової позики, в чому виявляється принцип гнучкості перерозподілу пільг. Для працівників з мінімальним стажем роботи на підприємстві (пакет «Small») такої можливості не передбачено, але вже сам факт наявності соціального пакету для новачків і більш привабливі умови в наступних пакетах вже справлятимуть на них позитивний мотиваційний ефект.

Сукупні витрати за запропонованою програмою заходів, які, крім вартості пакетів, включають податкові нарахування та преміальні виплати виконавцям, складають 22506 тис. грн. Оцінка ефективності інвестованих в неї коштів показала прийнятні результати: дисконтований строк окупності становить 1,39 року, а індекси доходності та прибутковості – 0,44 і 1,44 відповідно. Також внаслідок впровадження програми заходів щодо поліпшення матеріальної мотивації персоналу очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «АВК Конфекшнері» на 3,85%, а чистого прибутку – на 0,54%, чим доведено її позитивний вплив на економічні показники роботи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україна. 2024 рік. Pro Consulting : вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god>.
2. Безпалько О. В., Гринюк Ю. М. Аналітика бонусних програм і виплат. *Economy. Management. State and Law* : Monografia pokonferencyjna science, research, development Wydawca, 30.03.2020. Warszawa : Diamond trading tour, 2020. № 27. P. 13-15.
3. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. №10. С. 166-171. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/31.pdf.
4. Бондаренко С. А., Селіхов С. В. Формування системи мотивації персоналу виноробних підприємств на засадах інноваційних технологій. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Вип. 2. Т. 8. С. 52-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2016_8_2_9.
5. Буняк Н. М. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
6. Васильчак С. В., Дубина М. П., Соловій С. Б. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10(209). С. 69-75. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1689929>.
7. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 133-138. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/40-2020>.
8. Винагородський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.

9. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2022. Вип. 33. С. 145-154. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7188969>.

10. Галинська А. В. Управління психологічними аспектами мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління організацією. 2023. Izdevnieciba «Baltija Publishing», Riga, Latvia. С. 118-142. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/347/9549/19915-1?inline=1>.

11. Гарматюк О., Галюк М. Мотивація працівників, як складова частина управління персоналом. *Збірник тез II Міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів «Філософські виміри техніки», секція 2 «Соціальні аспекти техніки»*, 4-5 грудня 2019. Тернопіль: ТНТУ, 2019. С. 44-45. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30220/2/FVT_2019_Garmatiuk_O-Employee_motivation_as_44-45.pdf.

12. Гуцан О. М. Соціальний пакет підприємства: сутність та підходи до формування. *XII Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність»*, 25 грудня 2021 р. / ред.: Є. М. Строков, О. М. Гуцан ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Томенко Ю. І., 2021. С. 260-262. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9401899f-5f06-4ebc-acd1-799c298004cf/content>.

13. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3 (55). С. 94-100. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/213/243>.

14. Дольгальова О. Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3 (70). С. 140-147. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/70/983.pdf>.

15. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. №1 (41). С. 183-190. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18>.

16. Жолонко Т. В, Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). С. 23-28. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1071/1583>.

17. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148. URL: https://www.researchgate.net/publication/343082683_osoblivosti_motivacii_personalu_v_umovah_nestabilnogo_biznes-seredovisa.

18. Кадебська Е. В., Волошина С. М., Гроза М. В. Чинники ефективного управління системою менеджменту. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Випуск 1 (68). С. 35-41. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2413/2886>.

19. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233-237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf.

20. 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. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?id=16825>.

21. Когут І. В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проектах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>.

22. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітичне-порівняльне правознавство*/ редкол.: Ю. М. Бисага (голов. ред.), В. В. Заборовський,

Д. М. Белов, С. Б. Булеца та ін.; ДВНЗ «УжНУ». Ужгород, 2023. №3. С. 178-182. URL <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284661/278749>.

23. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.152>.

24. Мельничук Д. П., Леган І. М., Зачосова Н. В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №1 (99). С. 32-41. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2022-1\(99\)-32-41](https://doi.org/10.26642/jen-2022-1(99)-32-41).

25. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П. та ін.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

26. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 2023 р. №23. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03>.

27. Моргай Л. Формування соціального пакету на підприємстві: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. Вип. 1(6). С. 24-32. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/soc_robota_soc_osvita/2021_1/5.pdf.

28. Назарова Г. В. Система компенсацій у стимулюванні діяльності менеджерів середньої та вищої ланки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>.

29. Петрушко Л. Засновника компанії АВК Володимира Авраменко рано записали у «збиті льотчики». На уламках старого бізнесу він будує харчову компанію майбутнього. *Forbes : вебсайт*. 21 квітня, 2021. URL: <https://forbes.ua/company/avk-21042021-1409>.

30. Пилипенко І. Шляхи удосконалення мотивації праці в системі менеджменту підприємства. *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. Вінниця, 2018. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21169/4005.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

31. Податковий кодекс України : Закон України від 02 грудня 2010 р. №2755-VI. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
32. Попроцький О. П. Мотивація як складова управлінського процесу. *Університетські наукові записки*. 2019. Том 18. № 4 (72). С. 55-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2019_4_8.
33. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В., Комсомольський М. Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць ПДАБА*. 2021. №176. С. 120-123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-21>.
34. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 23 вересня 1999 р. № 1105-XIV. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14>.
35. Про затвердження переліку видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2010 р. №1170. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1170-2010-%D0%BF>.
36. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР. *База даних «Законодавство України»*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.
37. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / за ред. Л. В. Проданова, О. В. Котляревського; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.
38. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3 (76). С. 47-63. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>.

39. Самборська Д. ТОП-25 інноваційних компаній України. *Ділова столиця : вебсайт*. 25 жовтня, 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-25102021-440469>.

40. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. №4 (40). С. 178-186. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17>.

41. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №1 (65). С. 506-510. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2074/2053>.

42. Смірнова К. В. Використання корпоративної валюти для підвищення мотивації персоналу. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»*, 19 травня 2022, Полтава, Україна. Полтава, 2022. С. 476-479. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/11285/1/Tezy_Poltava_mnpc_2022_476.pdf.

43. Співак С., Галиняк Л., Мариняк Б. Аналіз рівня впливу мотивації на ефективність працівників в залежності від їх потреб. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 273–281. DOI: [10.35774/econa2022.01.273](https://doi.org/10.35774/econa2022.01.273).

44. Страхова компанія «ІНГО» : вебсайт. URL: <https://itg.ua/dms-dlya-fizicheskikh-lic#!/tab/322435588-2>.

45. Суд розпочав ліквідаційну процедуру компанії «АВК». *AgroNews.ua*: вебсайт. 13 липня, 2021. URL: <https://agronews.ua/news/sud-rozpochav-likvidacijnu-proceduru-kompaniyi-avk>.

46. Терехух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я. Принципи та методи мотивації працівників туристичного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 5(2). С. 593-596. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-5-69-128>.

47. Ткаченко О. Організація системи доплат, надбавок, премій на підприємстві. *Uteka.ua* : вебсайт. 16 грудня, 2020. URL: https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-shkola-bughaltera-selkokhozyastvenoy-otrasli-69-organizaciya-sistemy-doplat-nadbavok-premij-na-predpriyatii?utm_source=chatgpt.com.

48. ТОВ «АВК Конфекшніері» : вебсайт. URL: <https://www.avk.ua/ua/uk/company/about>.
49. ТОВ «АВК Конфекшніері». *You Control*: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39461796.
50. TOP-1000 компаній України : вебсайт. URL: <https://top-1000.com.ua/ratings/year-2023/sector-5>.
51. Узун М., Буряк П. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 15. С. 176-181. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/455505>.
52. Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінев І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2022. №16. С. 72-79. URL: archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/299.
53. Хаврова К. С. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Випуск 3. С. 103-108. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.13>.
54. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2 (65). С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-6>.
55. Шаманська О.І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. №10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70>.
56. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 268-275. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf.
57. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf.

58. Noori R. Flexible Benefits Plans: What They Are and How They Work. Benepass : website. June 30, 2023. URL: <https://www.getbenepass.com/blog/flexible-benefits-plans>.

59. Popelo O. V., Zabashtanska T. V., Chorna K. O. Theoretical fundamentals of formation of the motivation system at the enterprise. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 2 (21). С. 102-113. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-102-113](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-102-113).

60. Sample Size in Statistics (How to Find it): Excel, Cochran's Formula, General Tips. *Statistics How To : website*. URL: https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/find-sample-size/?utm_source=chatgpt.com.

61. Saxena S. Benefits Buffet: Flexible Benefits To Create Higher Employee Value Proposition. All Things Talent : website. April 25, 2022. URL: https://allthingstalent.org/benefits-buffet-flexible-benefits-for-higher-employee-value-proposition/2022/04/25/?utm_source=chatgpt.com.

62. Spivak I., Krepych S., Spivak S., Fedorov O. Approach to Estimate the Level of Influence of Motivation on the Effectiveness of Employees Depending on Their Needs. *3rd International Conference on Advanced Information and Communications Technologies (AICT)*. Ukraine, Lviv, 2019. P. 46-49. DOI: <https://doi.org/10.1109/AIACT.2019.8847890>.

ДОДАТКИ

Підприємство

Товариство з обмеженою
відповідальністю «АВК Конфекшнері»

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

01.01.2024

39461796

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

Код за
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	115	77
первісна вартість	1001	2673	2673
накопичена амортизація	1002	2558	2596
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23946	30105
Основні засоби	1010	519 102	503 450
первісна вартість	1011	707 246	689 103
знос	1012	188 144	185 653
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	543 163	533 632
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	215 944	253 372
Виробничі запаси	1101	164 581	165 193
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	49 601	87 321
Товари	1104	1 762	858
Поточні біологічні активи	1110	0	0

Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	292 901	306 115
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	84 062	71 665
з бюджетом	1135	6 266	943
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	64 424	54 409
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	30 942	126 224
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	30 942	126 224
Витрати майбутніх періодів	1170	529	659
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	7 442	7 693
Усього за розділом II	1195	702 510	821 080
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1 245 673	1 354 712
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 464	18 464
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	687 857	839 572
Неоплачений капітал	1425	5 000	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	701 321	858 036
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	116 007	150 499

Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	116 007	150 499
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	13 779	0
товари, роботи, послуги	1615	246 199	211 579
розрахунками з бюджетом	1620	8 548	18 003
у тому числі з податку на прибуток	1621	7 039	16 318
розрахунками зі страхування	1625	1 678	1898
розрахунками з оплати праці	1630	6 243	7 087
одержаними авансами	1635	24 532	31 249
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	8 726	10 258
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	118 640	66 103
Усього за розділом III	1695	428 345	346 177
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 245 673	1 354 712

Керівник

Авраменко Володимир Федорович

Головний бухгалтер

Логівна Валентина Олександрівна

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «АВК Конфекшнері»	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2024
			39461796

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за
ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 544 196	1 326 483
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 015 436)	(882 549)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	528 760	443 934
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	26 800	33 703
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(64 839)	(44 093)
Витрати на збут	2150	(234 793)	(224 220)

Інші операційні витрати	2180	(29 353)	(56 730)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	226 575	152 594
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 843	1 013
Інші доходи	2240	0	79
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(34 492)	(26 702)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(3)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	194 926	126 981
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-42 735	-31 206
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	152 191	95 775
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	152 191	95 775

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------------	-----------	-------------------	---

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 255 142	1 825 463
Витрати на оплату праці	2505	132 246	92 703
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 855	18 586
Амортизація	2515	24 786	26 897
Інші операційні витрати	2520	282 351	290 569
Разом	2550	2 719 380	2 254 218

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Авраменко Володимир Федорович

Головний бухгалтер

Логівна Валентина Олександрівна

Таблиця В.1

Розрахунок індексів зростання продуктивності праці (середньомісячного виробітку на одного працівника ПВП) та оплати праці (середньомісячної зарплати одного працівника ПВП) у ТОВ «АВК Конфекшнері» за 2020–2023 рр.

№	Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Середньомісячний виробіток на одного працівника ПВП, тис. грн.	172,9	182,1	200,1	181,9	231,6
2	Середньомісячна заробітна плата одного працівника ПВП, тис. грн.	14583,2	14900,2	15437,5	15994,3	24599,3
3	Індекс зростання продуктивності праці (середньомісячного виробітку на одного працівника ПВП)	*	1,05	1,10	0,91	1,27
4	Індекс зростання оплати праці (середньомісячної заробітної плати одного працівника ПВП)	*	1,02	1,04	1,04	1,54
5	Співвідношення індексів зростання продуктивності та оплати праці	*	1,03	1,06	0,88	0,83

Джерело: розраховано автором за даними відділу управління персоналом ТОВ «АВК Конфекшнері»

АНКЕТА №1

**для визначення напрямків удосконалення системи матеріальної мотивації
персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері»**

Шановні респонденти, з метою визначення напрямків удосконаленні системи матеріальної мотивації персоналу на Вашому підприємстві, оцініть ступінь задоволеності різними її аспектами за 10-бальною шкалою, де 1 – повністю не задоволений, 10 – повністю задоволений.

№	Аспекти системи матеріальної мотивації персоналу на підприємстві	Бал
1	Розмір заробітної плати (чи відповідає він ринковим умовам, Вашому рівню професійної компетентності і потребам?)	
2	Справедливість заробітної плати у порівнянні з робочим навантаженням (чи співвідноситься розмір Вашого доходу з обсягом виконуваної роботи та рівнем відповідальності?)	
3	Розмір преміальних виплат (чи вважаєте ви премію суттєвим бонусом до Вашої зарплати?)	
4	Частота преміальних виплат (наскільки регулярно на підприємстві виплачуються премії?)	
5	Прозорість нарахування заробітної плати, премій і надбавок (доплат) (чи є правила їх нарахування на Вашому підприємстві відкритими, доступними для ознайомлення, без прихованих схем чи несправедливих механізмів?)	
6	Зрозумілість нарахування заробітної плати, премій і надбавок (доплат) (чи розумієте Ви за якими критеріями Вам їх нараховують і за яких умов підвищують?)	
7	Гнучкість матеріальної мотивації (чи можете Ви якимось чином впливати на розмір своєї винагороди або обирати фінансові бонуси від роботодавця?)	
8	Можливість кар'єрного зростання з підвищенням доходу (чи реалізується на Вашому підприємстві така можливість по факту?)	
9	Склад соціальних виплат і компенсацій від роботодавця (чи вважаєте Ви його достатнім для забезпечення комфортних умов праці?)	
10	Розмір соціальних виплат і компенсацій від роботодавця (чи влаштовує Вас розмір соціальної підтримки компанії?)	

Вкажіть причину, чому Ви поставили найнижчий бал (бали): _____

АНКЕТА №2

для визначення складу соціальних пільг і компенсацій ТОВ «АВК Конфекшінері» як складових гнучкого і персоналізованого соціального пакету

Шановні респонденти, з метою формування гнучкого і персоналізованого соціального пакету для співробітників Вашого підприємства, оберіть максимум три із зазначених в таблиці опцій, які найбільш повно відповідають вашим інтересам та потребам. Зробіть будь-яку відмітку (хрестик, галочку тощо) у відповідній комірці.

№	Соціальні пільги і компенсації	Вибір
1	Поліс добровільного медичного страхування	
2	Оплата (компенсація вартості) харчування в корпоративній їдальні	
3	Оплачувані культурні заходи	
4	Оплата (компенсація вартості) навчання у ВНЗ дітей співробітників	
5	Оплата (компенсація вартості) навчання у ВНЗ співробітника (перша вища освіта)	
6	Фонд соціальної підтримки (безвідсоткові позики на особисті потреби)	
7	Оплата (компенсація вартості) абонементів у спортивну залу чи басейн	
8	Доплата до листа непрацездатності до 100% середньої зарплати	
9	Корпоративна пенсійна програма	

Коротко обґрунтуйте свій вибір: _____

Таблиця Е.1

Результати оцінювання респондентами ключових аспектів матеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері»

№	Аспекти системи матеріальної мотивації персоналу на підприємстві	Бали										Середній бал
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Розмір заробітної плати	0	0	0	1	2	4	10	38	29	28	8,5
2	Справедливість заробітної плати у порівнянні з робочим навантаженням	0	0	1	4	6	15	25	29	16	16	7,6
3	Розмір преміальних виплат	0	1	0	1	2	2	38	35	13	20	8,0
4	Частота преміальних виплат	0	0	0	2	6	8	26	27	24	19	7,9
5	Прозорість нарахування заробітної плати, премій і надбавок (доплат)	0	0	0	2	5	6	12	21	29	37	8,5
6	Зрозумілість нарахування заробітної плати, премій і надбавок (доплат)	0	0	0	1	6	9	12	20	27	37	8,4
7	Гнучкість матеріальної мотивації	10	13	14	33	31	6	5	0	0	0	3,9
8	Можливість кар'єрного зростання з підвищенням доходу	0	0	2	2	18	25	28	15	12	10	6,9
9	Склад соціальних виплат і компенсацій від роботодавця	16	29	31	25	11	0	0	0	0	0	2,9
10	Розмір соціальних виплат і компенсацій від роботодавця	19	20	18	42	10	1	2	0	0	0	3,1

Джерело: складено автором за результатами анкетування (анкета №1 [Додаток Г]) співробітників ТОВ «АВК Конфекшнері»

Таблиця Е.2

Результати вибору респондентами соціальних пільг і компенсацій для наповнення гнучкого соціального пакету ТОВ «АВК Конфекшнері»

№	Соціальні пільги і компенсації	Кількість респондентів
1	Поліс добровільного медичного страхування	91
2	Оплачуване харчування в корпоративній їдальні	73
3	Оплачувані культурні заходи	16
4	Оплата (компенсація вартості) навчання у ВНЗ дітей співробітників	20
5	Оплата (компенсація вартості) навчання у ВНЗ співробітника (перша вища освіта)	18
6	Фонд соціальної підтримки (безвідсоткові позики на особисті потреби)	65
7	Оплата (компенсація вартості) абонементів у спортивну залу чи басейн	20
8	Доплата до листа непрацездатності до 100% середньої зарплати	19
9	Корпоративна пенсійна програма	14

Джерело: складено автором за результатами анкетування (анкета №2 [Додаток Д]) співробітників ТОВ «АВК Конфекшнері»