

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

_____ Березянюк Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021 р.

«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

на тему: «Формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Кирилук Костянтин Олегович

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Мазник Ліана Валеріївна

(підпис)

Рецензент к. е. н., доц. Бергер Аліна Дмитрівна

(підпис)

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

Здобувач _____

Київ - 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“22” березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кирилюк Костянтина Олеговича

1. Тема роботи «Формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві»

керівник роботи к. е. н., доц. Мазник Ліана Валеріївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187_____

2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р. _____

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні та методичні аспекти дослідження та формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві. Розділ 2. Оцінка та аналіз формування соціального пакету на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна». Розділ 3. Напрямки удосконалення формування соціального компенсаційного пакету на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 15 таблицях, 8 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні та методичні аспекти дослідження та формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Оцінка та аналіз формування соціального пакету на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Напрямки удосконалення формування соціального компенсаційного пакету на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	17.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Кирилюк К.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мазник Л.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кирилюк К.О. «Формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві». - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Кромберг енд Шуберт» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві, а також функції соціального пакету, його роль у підвищенні мотивації до праці на підприємстві, закордонний досвід формування соціального пакету для працівників підприємства,.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ТОВ «Кромберг енд Шуберт», а також проведена оцінка ефективності використання персоналу на зазначеному підприємстві. Детально проаналізовано стан стимулювання персоналу, а також функції соціального пакету його роль у підвищенні мотивації до праці на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано розвиток діяльності з формування компенсаційного соціального пакету на ТОВ «Кромберг енд Шуберт».

Робота містить 100 сторінок, 15 таблиць, 8 рисунків, 55 використаних джерел.

Ключові слова: соціальний пакет, додаткова заробітна плата, додаткові соціальні пільги та блага для працівників, мотивація трудової діяльності, соціальне забезпечення працівників.

SUMMARY

Kostiantyn O. Kyryliuk Formation of a social compensation package at the enterprise.-Manuscript.

Qualifying thesis for the bachelor's degree was performed on the materials of «Kromberg and Schubert» LLC for 2018 -2020.

In the first section of the thesis the theoretical substantiation of formation of a social compensation package at the enterprise, and also functions of a social package its role in increase of motivation to work at the enterprise, foreign experience of formation of a social package for employees of the enterprise is carried out.

The second section of the qualification thesis provides technical and economic characteristics of «Kromberg and Schubert» LLC, as well as an assessment of the effectiveness of staff use in the company.

The third section of the qualification thesis substantiates the development of activities for the formation of a compensatory social package at the «Kromberg and Schubert» Ltd. The work contains 100 pages, 15 tables, 8 figures, 55 sources used.

Key words: social package, additional salary, additional social benefits and benefits for employees, motivation of work, social security of employees.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність та особливості формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві.....	9
1.3. Закордонний досвід формування соціального пакету для працівників підприємства	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА»	41
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Кромберг енд Шуберт»	41
2.2. Структура соціально-компенсаційного пакету на підприємстві та його аналіз.....	52
2.3. Оцінка загальної ефективності формування соціального пакету на ТОВ «Кромберг енд Шуберт».....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ»	73
3.1. Основні напрямки покращення структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт».....	73
3.2. Техніко-економічне обґрунтування покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт»	77
3.3. Оцінка ефективності впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт»	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	94
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема організації оплати праці на підприємстві є однією з найбільш гострих та актуальних, особливо на фоні соціально-економічної кризи в країні. Останні роки були вкрай важкими для розвитку ринку праці в Україні. В умовах спаду продажів та скорочення чисельності працівників відбуваються зміни в організації праці та її оплаті. Для більшості населення заробітна плата втратила свою відтворювальну та стимулюючу функції фактично перетворилася на різновид соціальних виплат, не пов'язаних з кількістю, якістю та кінцевими трудовими результатами. Праця та її оплата як ціннісні орієнтири втрачають своє соціально -економічне призначення, що руйнує основи економічного й соціального розвитку суспільства. У цих умовах як ніколи актуальним стає соціальний пакет, який формується відповідно потребам співробітників та цілей роботодавців, з врахуванням принципів конкурентоспроможності на ринку праці.

В останній час поняття соціального пакета все активніше використовується у регулюванні трудових відносин. Проблема організації оплати праці на підприємстві є однією з найбільш гострих та актуальних, особливо на фоні соціально -економічної кризи в країні. Останні роки були вкрай важкими для розвитку ринку праці в Україні. В умовах спаду продажів та скорочення чисельності працівників відбуваються зміни в організації праці та її оплаті. Для більшості населення заробітна плата втратила свою відтворювальну та стимулюючу функції і фактично перетворилася на різновид соціальних виплат, не пов'язаних з кількістю, якістю та кінцевими трудовими результатами. Праця та її оплата як ціннісні орієнтири втрачають своє соціально -економічне призначення, що руйнує основи економічного й соціального розвитку суспільства.

Мотивації і стимулювання праці працівників в останні роки приділяється велика увага, обумовлена гострою ринковою конкуренцією, що змушує керівництво організацій розробляти нові і реформувати існуючі системи стимулів, найважливішими з яких є матеріальні. Невід'ємною частиною будь - якої системи матеріального стимулювання є соціальні виплати, гарантії і пільги. Причому дані останніх років свідчать про те, що соціальні гарантії виявляються набагато більш потужним стимулом для працівника, ніж грошова винагорода.

Метою роботи є вивчення теоретичних засад формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти Формування соціального компенсаційного пакету на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна».

Задля досягнення поставленої мети дослідження було поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрито теоретичні аспекти формування політики управління мотивацією праці на підприємстві;
- критично опрацьовано вітчизняні та зарубіжні моделі та методи управління мотивацією праці на підприємстві;
- проаналізовано стан та ефективність використання трудових ресурсів в умовах досліджуваного підприємства;
- розроблено пропозиції щодо формування ефективної системи управління мотивацією праці на підприємстві.

Методи дослідження: аналіз теоретичних джерел, метод і прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння), прийоми порівняння, а також методи горизонтального (часового) аналізу, вертикального (структурного) аналізу, комп'ютерний метод обробки даних.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти України, постанови Кабінету Міністрів України, стандарти бухгалтерського обліку, опубліковані в періодиці статистичні дані, періодичні видання, Internet видання, матеріали науково-практичних конференцій, підручники, навчальні посібники. Фактологічною основою дослідження стала фінансова звітність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 100 сторінку комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць, 8 рисунків, 1 додаток на 1 сторінку, список використаних джерел із 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та особливості формування соціального компенсаційного пакету на підприємстві

Система соціальних пільг і гарантій у структурі загальної винагороди з'явилась у 1970 х роках у великих американських і дещо пізніше - європейських корпораціях у зв'язку зі зростаючою необхідністю залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Необхідного спеціаліста було важко знайти і тоді, і зараз, але ще важчим завданням - є утримати його в умовах конкуренції. Тому, окрім належної заробітної плати, потрібно запропонувати йому щось таке, що утримає його у роботодавця на довгий термін. Все активніше керівники підприємств запроваджують для працівників соціальні пакети, що, з одного боку, є однією з форм винагороди за працю, а з іншого - надають підприємствам додаткові конкурентні переваги в боротьбі за висококваліфікованого працівника [3, с.66].

Сутність управління персоналом розкривається за допомогою таких понять, як: трудові ресурси, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, кадровий потенціал (Додаток).

Трудові ресурси - це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві [31, с. 23].

Кадровий потенціал підприємства - це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності,

психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [13, с. 476].

Персонал підприємства - це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем [13, с. 478].

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи [7, с.90].

Соціальний пакет - це винагорода нефінансового характеру за працю, яку здійснює роботодавець понад встановлені законодавством норми. Ця винагорода може надаватися у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій.

Структура та зміст соціального пакета підприємства чітко не визначені жодним нормативним актом. Тому це питання вирішується самостійно на кожному підприємстві. Перелік та порядок надання працівникам соціальних благ здійснює керівництво, яке виділяє кошти на такі потреби на підставі наказу, відповідно до законодавства, установчих документів, колективного та трудового договорів [15, с.89].

Запровадження соціального пакета здійснюється через механізм договірної регулювання праці. Перелік матеріальних благ, що входять до соціального пакета, порядок та умови надання їх працівнику можуть бути передбачені безпосередньо в трудовому договорі (якщо він укладається в письмовій формі), а також у колективному договорі та відповідних локальних нормативних актах організації (наприклад, в положенні підприємства про надання соціального пакету). Зміст соціального пакета може містити безліч послуг, пільг та компенсації. Грамотно складений соціальний пакет є невід'ємною частиною корпоративного іміджу, що при цьому поліпшує ставлення до роботодавця і певною мірою, допомагає створити колектив,

здатний ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання [4, с.55]. Як правило, у соціальному пакеті виділяють три складові, а саме:

-обов'язковий соціальний пакет - заходи, що передбачені трудовим законодавством - загальнообов'язкове державне соціальне страхування, виплата працівнику належної заробітної плати, щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності, відрахування в соціальні фонди, обов'язкове медичне страхування тощо;

- конкурентний соціальний пакет - те, що роботодавець додає до зарплати співробітника за власним бажанням - пільгове чи безкоштовне харчування, добровільне медичне страхування, оплата спортивних заходів, надання корпоративного автомобіля;

- компенсаційний соціальний пакет - це повернення працівнику особистих витрат, які він затрачає в процесі виконання своїх трудових обов'язків - оплата мобільного зв'язку, компенсація бензину й амортизації при використанні особистого автомобіля, часткове чи повне повернення витрат на навчання.

Соціальний пакет не передбачений трудовим законодавством України.

Запровадження соціального пакета здійснюється через механізм договірного регулювання праці. Перелік матеріальних благ, що входять до соціального пакета, порядок та умови надання їх працівнику можуть бути передбачені безпосередньо в трудовому договорі (якщо він укладається в письмовій формі), а також у колективному договорі та відповідних локальних нормативних актах організації (наприклад, в положенні підприємства про надання соціального пакету) [25, с.66].

Зміст соціального пакета може містити безліч послуг, пільг та компенсації. Грамотно складений соціальний пакет є невід'ємною частиною корпоративного іміджу, що при цьому поліпшує ставлення до роботодавця і певною мірою, допомагає створити колектив, здатний ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Окремі автори соціальний пакет ототожнюють із компенсаційним. Проте більшість учених і фахівців розмежовують зазначені поняття, висловлюючи при цьому різні погляди стосовно співвідношення компенсаційного та соціального пакетів. Згідно із підходами окремих дослідників, компенсаційний пакет є складовою соціального пакета. Цей підхід ґрунтується на визначенні компенсаційного пакета у вузькому, традиційному значенні, відповідно до якого останній є набором компенсацій, передбачених трудовим законодавством. Така точка зору діаметрально протилежна науковим поглядам більшості вчених і фахівців щодо сутності та структури пакета компенсацій, де соціальний пакет виділяється як його складова.

Вперше термін «мотивація» вжив німецький філософ Артур Шопенгауер (1788 -1860рр.) у статті «Чотири принципи достатньої причини», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. Найпершим із застосовуваних на практиці методів мотивації був метод «батога і пряника». При цьому батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником - певна матеріальна чи інша винагорода [41, с.562]

На початку ХХ ст. американський інженер Ф. Тейлор запропонував мотиваційну концепцію, основу на стимулюванні зростання продуктивності персоналу підвищеними виплатами при досягненні робітниками високих норм виробітку [33, с. 208]. Основним положеннями вчення є: високий денний урок (норма), можливий для виконання кращими працівниками, нормальні умови праці, висока оплата за виконаний урок та зниження оплати у випадку його невиконання.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій.

Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на

трудова діяльність працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації [2, с.90]. Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, - забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю.

При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синоніми ці два поняття [20, с.55], категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання [21, с.90].

Дослідження ефективності існуючих соціальних пакетів на українських підприємствах провів кадровий Інтернет-портал Head Hunter (hh.ua), в межах якого були опитані як роботодавці, так і працівники. Результати дослідження [13, с.33]. показали, що лише 38% українських респондентів мають на роботі соціальний пакет. Незалежно від чисельності персоналу та сфери діяльності, 72% працівників та 78% роботодавців вважають соціальний пакет важливою складовою компенсації за працю. В середньому соцпакет включає в себе 3 - 4 опції. Якщо подивитися на профіль соціальних пакетів, які пропонують компанії, то на першому місці, як правило, це оплата мобільного зв'язку (72%), оплата транспорту (37%) та навчання (35%). Однак, побажання співробітників щодо вмісту соціального пакета були сформовані інакше: медичне страхування (67%), страхування життя (пенсійне страхування) (49%) та оплата мобільного зв'язку (48%). Треба пам'ятати, що наповнення соціального пакета залежить від економічної ситуації в країні: чим вона краща, тим більше пропозицій надає підприємство у соціальному пакеті. З огляду на сучасний розвиток нашої держави можна виділити наступні чинники, які негативно впливають на наповнення та надання працівникам соціального пакета:

- кризові економічні процеси в країні та коливання на валютному ринку;
- нестабільність податкової системи;
- слабке нормативно законодавче забезпечення та недостатній контроль за дотриманням й виконанням законів, інших нормативно-правових актів;
- зростаючий спектр впливу «тіньової» економіки на основні процеси та відносини в країні;
- відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання персоналу;
- застарілість системи трудових відносин - особливості менталітету частки персоналу, яка «вийшла з радянської системи»;
- демотивуючий стиль в управлінні («неписьмові» рішення);
- незнання працівниками чинного законодавства, своїх прав та обов'язків;
- трудова психологічна закомплексованість значної частки працюючих.

Вартість соціального пакета може складати від третини до половини величини заробітку. В Україні вважається нормальним, коли пільги соціального пакета не перевищують 10 - 15 % від заробітної плати

Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини [10, 45]. Отже, чим прагнення працівника отримати те чи інше благо є сильнішим, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник.

Узагальнюючи визначення соціального пакета, можна сформулювати так: соціальний пакет - система гарантій, компенсацій і пільг:

- яка не передбачена трудовим законодавством;
- надається роботодавцем співробітникам на добровільних засадах;
- встановлюється в залежності від кваліфікації працівника, його вкладу в діяльність організації, стажу роботи, посади;

- закріплена в трудовому договорі працівника або колективному договорі (локальному нормативному акті);

- фінансується роботодавцем.

Метою соціального пакета є: збільшення конкурентної привабливості організації на ринку праці, що забезпечує приплив кваліфікованих кадрів; утримання високопрофесійних співробітників; формування позитивного іміджу організації в діловій сфері і на ринку праці; підвищення мотивації працівників і управління продуктивністю праці; збереження контрольованого рівня плинності кадрів; забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; можливість законної мінімізації бази оподаткування при стимулюванні праці співробітників.

Щоб вважатися соціальним пакетом, надане благо повинно відповідати таким критеріям (з точки зору організації):

- 1) для організації це витрати;
- 2) організація не зобов'язана надавати ці блага (не потрібно законодавчо і рівень або форми можуть варіюватися);
- 3) організація оголошує, що це соціальний пакет;
- 4) це надається всім або майже всім групам співробітників, згідно певної політики.

Під час дослідження HR-менеджери в більшості своїй поділяли перелік благ, які надає компанія для співробітника крім зарплати, на дві групи. Основним, такого поділу, ставав критерій «необхідність».

До першої групи можна віднести послуги, які допомагають співробітникові виконувати свої безпосередні посадові обов'язки, наприклад, оплата мобільного телефону, обіди, оплата проїзних для кур'єра, надання автомобіля або оплата бензину для певних категорій співробітників, спецодяг для виробничих робітників, медогляди, надання чаю, кави в офісі. Тобто ці послуги мали б забезпечити комфортні або безпечні умови для роботи, щоб

якогомога менше чинників відволікало співробітників від безпосередньо роботи. Ці послуги можна назвати гігієнічними чинниками з теорії Герцберга. Самі HR-менеджери обумовлюються, що ці послуги, хоча і надаються компанією крім зарплати, не належать до соціального пакету, а є забезпеченням умов праці.

До другої групи можна віднести інші послуги, які надають прямі витрати для компанії і які не впливають безпосередньо на виконання трудових обов'язків, але при цьому, так чи інакше, підвищують рівень життя працівників. До цієї групи в першу чергу відноситься добровільне медичне страхування, страхування від нещасного випадку, додаткові пенсійні виплати, позики, кредити, туристичні путівки, матеріальна допомога в певних ситуаціях (народження дитини, смерть родича, хвороба), подарунки від компанії до дня народження тощо. При цьому деякі одні й ті ж елементи соцпакету можна відносити до першої або до другої групи, в залежності від того, які функції вони виконують в компанії. Наприклад, надання автомобіля для менеджерів може нести функцію забезпечення трудових обов'язків, якщо автомобіль потрібен менеджеру, наприклад, для роз'їздів на зустрічі. Але також автомобіль може бути віднесений до другої групи, якщо безпосередньо він не потрібен для виконання службових обов'язків. В такому випадку він просто підвищує рівень життя людини, не впливаючи безпосередньо на виконувани ним службові обов'язки. Точно так само і обіди можуть бути або способом забезпечення посадових обов'язків, наприклад, обіди для водіїв або кур'єрів, або шляхом значного підвищення добробуту працівників, які, в принципі, могли б дозволити собі обіди і без дотацій. В окрему підгрупу в рамках другої групи можна виділити послуги, які представляють непрямі, або не представляють ніяких витрат для компанії. Це, наприклад, надання можливості купити продукцію своєї або іншої компанії зі знижкою. При цьому надає компанія не несе ніяких або зовсім невеликі непрямі витрати. Також сюди можна віднести можливість придбати за пільговими «корпоративним» тарифами добровільну медичну

страховку, страховку від нещасного випадку або абонемент у фітнес клуб, якщо такої послуги не надає сама компанія. При цьому компанія не несе ніяких витрат, однак співробітник має можливість заощадити, купуючи страховку за тарифами для компанії. Крім того, в цю категорію можна віднести додаткові оплачувані дні до відпустки або повністю оплачувані дні лікарняного. При цьому компанія несе додаткові витрати, в порівнянні з тими, які вона могла б нести, якби виконувала тільки вимоги законодавства в разі хвороби, проте її витрати залишаються на тому ж рівні, як якби людина не хворіла. В окрему групу, віднесення якої до соцпакету спірно, можна включити корпоративні свята, свята для дітей співробітників, спортивні заходи, конкурси, корпоративні нагороди, навчання мовам. Деякі HR-менеджери відносять ці послуги до системи соціального пакета компанії, інші вважають, що це не соцпакет, а окремо стоять заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури в компанії. У той же час, ці заходи є прямими витратами компанії, і якщо компанія вважає це соцпакетом, то ці послуги можна віднести до другої групи.

З нашої точки зору, основною сферою соціальної політики сучасної України є соціально-трудова сфера, яка представляє собою сукупність соціально-трудових відносин. Її основними компонентами є: ринок праці, служби зайнятості, перепідготовки кадрів; сфера мотивацій продуктивної праці (оплата праці, стабілізація рівня життя населення); система соціального захисту населення; соціальне партнерство; соціальне страхування; охорона праці, професійно-відомча інфраструктура (охорона здоров'я, освіта, культура).

Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують

різні види мотивації.

Узагальнюючи різні підходи, можна визначити, що запровадження соціального пакета здійснюється через механізм договірного регулювання праці. Перелік матеріальних благ, що входять до соціального пакета, порядок та умови надання їх працівнику можуть бути передбачені безпосередньо в трудовому договорі (якщо він укладається в письмовій формі), а також у колективному договорі та відповідних локальних нормативних актах організації (наприклад, в положенні підприємства про надання соціального пакету).

1.2. Функції соціального пакету його роль у підвищенні мотивації до праці на підприємстві

На сьогодні усе більше керівників підприємств переконуються в тому, що заробітна плата не формує належної мотивації та лояльності працівників, й зрештою не закріплює їх на підприємстві. Мотиваційний ефект від підвищення посадового окладу (тарифної ставки) чи установа певних надбавок і доплат має короткостроковий характер, оскільки працівники швидко звикають до встановленого рівня заробітної плати. Окремі фахівці вважають, що період впливу підвищення заробітної плати на мотивацію працівників залежно від різних чинників може становити від одного до восьми місяців [1, с. 165], а постійне підвищення заробітної плати може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства та його фінансовій стійкості, що зрештою може призвести до банкрутства.

Соціальна політика на підприємстві має цільову орієнтацію на персонал. Працівник виступає вищою метою і цінністю при формуванні та реалізації соціальної політики. Якщо виходити з визнання людини найвищою соціальною цінністю, найважливіша мета соціальної політики на підприємстві -

забезпечення працівникам гідного рівня і якості життя, соціальних прав, справедливої винагороди за трудову діяльність, соціальний захист.

Соціальна політика на підприємстві має різні напрямки. Ними є: забезпечення зайнятості; доходи і оплата праці; умови і охорона праці; підготовка персоналу; охорона здоров'я працівників; надання соціальних послуг; забезпечення житлом; соціальний захист; пенсійне, соціальне та медичне страхування і забезпечення працівників; благодійна діяльність та ін. Визначення напрямків соціальної політики на підприємстві обумовлено її цілями і засобами здійснення. Воно передбачає розробку і реалізацію заходів та програм, що забезпечують матеріальне стимулювання, розвиток, соціальний захист і підвищення соціального статусу працівників. Це дозволить досягти задоволення соціальних інтересів і потреб персоналу, підвищити привабливість підприємства на ринку праці, результати його виробничої діяльності.

Для формування соціальної стратегії підприємства, орієнтованої на успіх, для вибору напрямків концентрації ресурсів необхідно визначати пріоритети соціальної політики підприємства. Під пріоритетами соціальної політики підприємства розуміються мають першорядне значення напрямки соціальної політики, орієнтовані на рішення як значущих, так і потенційно значущих соціальних проблем всередині трудового колективу підприємства і поза ним. Вибір пріоритетів соціальної політики на підприємстві і їх діапазон безпосередньо залежить від фінансових можливостей підприємства. Виділення пріоритетів дозволяє прогнозувати розвиток підприємства. Значення прогнозу в області соціальної політики полягає в тому, що він націлений на визначення меж можливих змін на підприємстві в відповідний момент, на пошук логіки переходів між періодами, шляхів її зміни.

Значимість соціальних питань в системі пріоритетів на підприємстві визначається в науковій літературі по різному. Н.А. Волгін вважає, що особливе місце серед пріоритетів соціальної політики на підприємстві займає заробітна

плата. Оплата праці виконує (точніше повинна виконувати), як мінімум, дві основні функції - відтворювальну і стимулюючу. Вона повинна бути, по-перше, достатньої для компенсації витрат (фізичних, розумових і т.д.), що мають місце в процесі трудової діяльності працівника, а по-друге, зацікавлювати персонал в повній реалізації своїх здібностей, накопичених в школі, вузі, на підприємстві» [12, с.45].

Ряд авторів (М. В. Каргалова, А. А. Лещенко, В. Н. Калугін, В. Ф. Лазарев, Ю. Н. Попов і ін.) вважають пріоритетом соціальної політики на підприємстві розвиток соціального партнерства. Мета такої взаємодії - досягнення бажаних результатів з тими, з ким доводиться стикатися в ході діяльності: наймані працівники, інвестори, споживачі і т.д. Одна з головних складових успішної діяльності підприємства - висока працездатність колективів як результат ефективного соціального партнерства [12, с.90].

Ми вважаємо, що пріоритетами соціальної політики підприємства є створення умов, що сприяють всебічному задоволенню потреб персоналу підприємства. За теорією Маслоу потреби (фізіологічні, потреби в безпеці, афективні і потреби вищого порядку - в самооцінці і самовираженні) можна розташувати у вигляді суворої ієрархічної структури. Потреби нижніх рівнів вимагають задоволення і, отже, впливають на поведінку людини перш, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби більш високих рівнів.

Перерахуємо умови, які сприяють задоволенню потреб персоналу на підприємстві: створення на робочому місці духу команди; пропозиція підлеглим більш змістовної роботи; просування по службовій драбині; забезпечення навчання та перепідготовки; реалізація потреби в самовираженні; заохочення і розвиток у підлеглих творчих здібностей.

Проведене асоціацією менеджерів дослідження дозволяє визначити сучасний стан вибору пріоритетів у соціальній політиці підприємства. У списку пріоритетних напрямків соціальної політики були представлені шість ключових

напрямків, які використовуються в рамках соціальної звітності: охорона здоров'я і безпека праці, розвиток персоналу, сумлінна ділова практика, природоохоронна діяльність та ресурсозбереження, соціально відповідальна реструктуризація, розвиток місцевої громади. Перші позиції займають вкладення в персонал, створення безпечних умов праці та охорона здоров'я.

Охорона здоров'я та безпечні умови праці як пріоритети соціальної політики підприємства мають на увазі вкладення коштів в охорону праці та техніку безпеки, медичне обслуговування персоналу, підтримку материнства і дитинства, підтримку санітарно-гігієнічних умов праці. Сумлінна ділова практика означає виділення коштів на публікацію інформації про організацію для бізнес-партнерів, клієнтів та інших, зацікавлених в діяльності організації сторін. Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження припускають вкладення в організацію екологічно безпечного виробництва, зведення очисних споруд. При соціально відповідальній реструктуризації кошти витрачаються на перенавчання співробітників, сприяння працевлаштуванню вивільнених працівників, кошти на вихідну допомогу. У промисловому секторі пріоритетними є охорона здоров'я і безпеку умов праці, розвиток персоналу. Це пояснюється жорсткими вимогами, що накладаються на промислові підприємства законодавством, а також тим, що найбільший виробничий ризик і травматизм на робочих місцях характеризують, перш за все, промислові підприємства. Серед пріоритетних напрямків соціальної політики може бути благодійна діяльність. Благодійність має на увазі активну участь підприємств в житті місцевих спільнот, спрямоване на рішення соціальних проблем, але в той же час, узгоджується з комерційними планами підприємства, з його власною стратегією розвитку.

Зміст соціального пакета підприємства визначається вмістом завдань, які вирішуються за допомогою соціального пакета. Дослідження змісту соціальних пакетів провідних підприємств дозволило сформулювати завдання, які він

вирішує: вдосконалення медичного обслуговування працівників підприємства, вдосконалення пенсійного забезпечення, поліпшення житлових умов працівників, зміцнення здоров'я та формування здорового способу життя працівників підприємства, розвиток творчих можливостей працівників, формування професійно-кадрового потенціалу підприємства з урахуванням того, що відбувається в демографічних процесах.

Зіставляючи завдання соціального пакета підприємства і основні напрямки його соціальної політики, приходимо до висновку про обумовленість змісту соціального пакета підприємства пріоритетними напрямками його соціальної політики. Цей висновок отримано на підставі встановленої кореляції змісту соціального пакета підприємства і реалізується корпоративною соціальною політикою. Таким чином, показано соціально-політичний вимір соціального пакета підприємства.

Соціальний пакет підприємства передбачає наявність певних соціальних програм на підприємстві, що представляють комплекс соціальних послуг з професійно-відомчим принципом на пільгових умовах. Соціальні програми, як інструмент вирішення завдань одного з напрямків соціальної політики підприємства, являють собою сукупність науково-обґрунтованих заходів, реалізація яких сприяє найбільш ефективному вирішенню соціальних проблем персоналу.

До складу соціального пакета включаються як базові соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне забезпечення, так і додаткові матеріальні блага, які роботодавець надає за власною ініціативою (рис. 1.1).

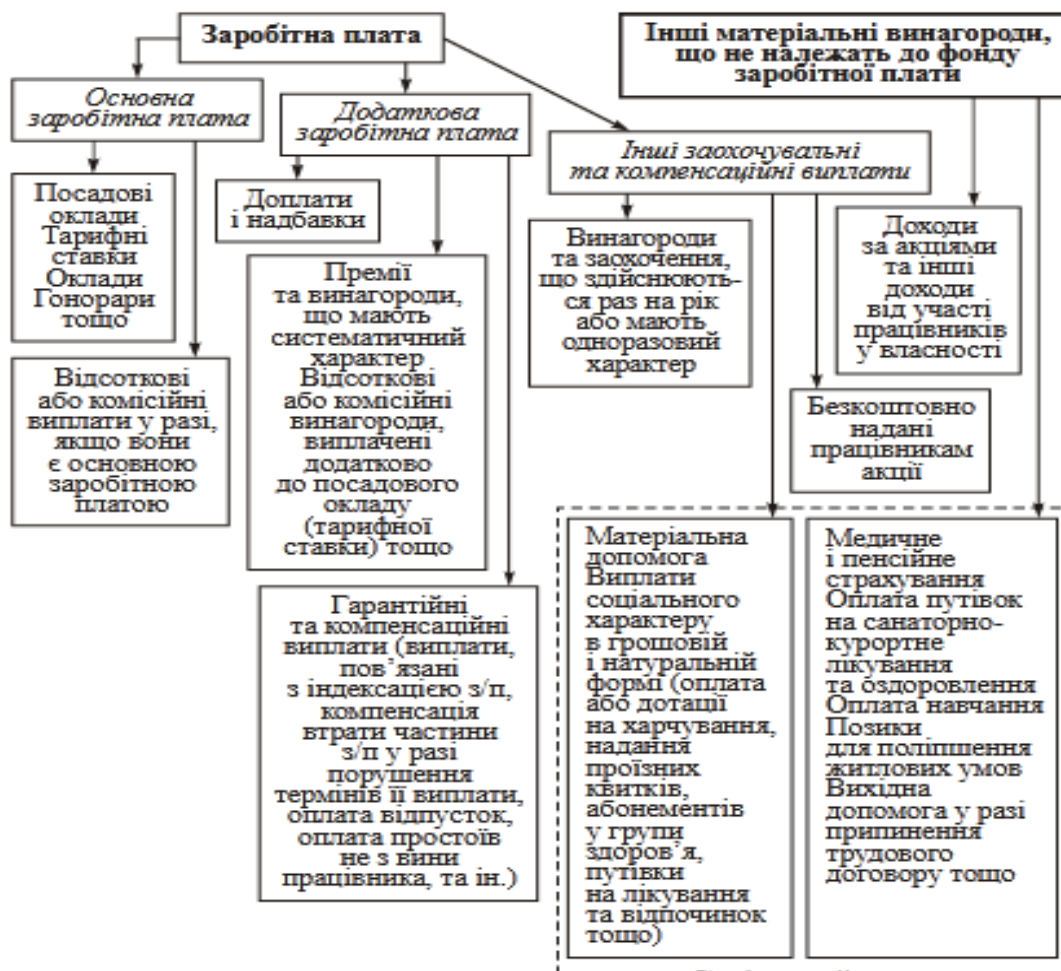


Рис. 1.1 Співвідношення структури заробітної плати та соціального пакета
Джерело: Сформовано автором згідно [20, с. 55]

Як правило, у соціальному пакеті виділяють три складові, а саме:

- обов'язковий соціальний пакет - заходи, що передбачені трудовим законодавством - загальнообов'язкове державне соціальне страхування; виплата працівнику належної заробітної плати, щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності, відрахування в соціальні фонди, обов'язкове медичне страхування тощо;
- конкурентний соціальний пакет - те, що роботодавець додає до зарплати співробітника за власним бажанням - пільгове чи безкоштовне харчування,

добровільне медичне страхування, оплата спортивних заходів, надання корпоративного автомобіля, пільгові путівки;

- компенсаційний соціальний пакет - це повернення працівнику особистих витрат, які він затрачає в процесі виконання своїх трудових обов'язків - оплата мобільного зв'язку, компенсація бензину й амортизації при використанні особистого автомобіля, часткове чи повне повернення витрат на навчання. (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Структура соціального пакету

Джерело: Сформовано автором згідно [30, с. 34]

Наведена класифікація ґрунтується на принципі добровільності, обов'язковості надання матеріальних благ працівнику понад розмір належної йому основної заробітної плати, а також за ознакою доповнення до основної заробітної плати або відшкодування особистих витрат. Дослідження структури

соціального пакета провідних підприємств України дозволило виділити такі соціальні програми:

1. Програми медичного забезпечення;
2. Програми пенсійного забезпечення;
3. Житлові програми;
4. Спортивно-оздоровчі та соціокультурні програми;
5. Програми розвитку персоналу та освітні програми.

Програми соціального пакета підприємства являють собою одночасно зміст і план соціальної діяльності з викладом основних цілей і завдань вирішення соціальних проблем, чітким визначенням характеру конкретних заходів, уточненням поетапних і кінцевих термінів виконання, визначенням учасників виконання програм і їх рольових функцій, фінансових ресурсів на окремі етапи робіт і бюджету на всі програми . Таким чином, крім соціально-політичного присутній програмно-цільовий вимір соціального пакета підприємства.

Окремі науковці до компенсаційного пакету включають усі матеріальні виплати та винагороди. Так, американські вчені Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що до компенсаційних виплат належать усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, що їх співробітники одержують у процесі трудових відносин [18, с.46]. Деякі автори, зокрема Т. Соломанідіна та В. Соломанідін, поділяють ці погляди і розглядають компенсаційний пакет як сукупність матеріальних винагород разом із благами та привілеями [10, с.44].

Інші науковці до компенсаційного пакета крім матеріальних відносять також нематеріальні винагороди. Зокрема, вчені І. Алієв, Н. Горелов та Л. Ільїна у системі компенсацій виокремлюють компенсаційні винагороди, до яких належать усі матеріальні виплати, та некомпенсаційні, тобто нематеріальні винагороди [2, с.57]. Зокрема до останніх автори відносять: підвищення почуття власної гідності і задоволення від виконаної роботи; заохочення

конструктивних соціальних взаємозв'язків з колегами по роботі; надання ресурсів для виконання дорученого завдання (роботи); пропозицію підтримки лідерства та менеджменту; поліпшення фізичного здоров'я, підвищення інтелектуального зростання та емоційного досконалості; конструювання завдань, що вимагають адекватної уваги і зусиль; гарантію достатності контролю завдання з метою задоволення особистих запитів.

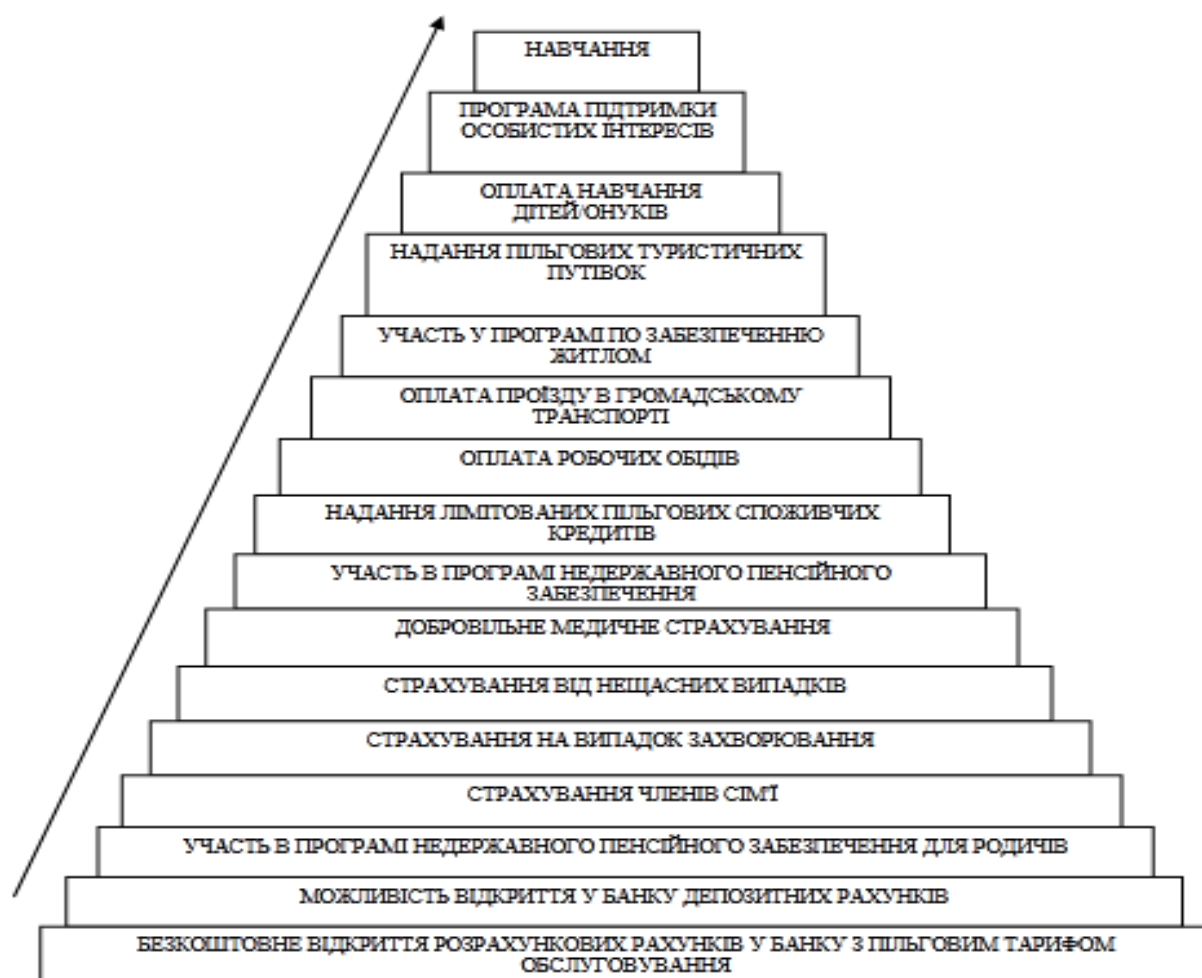


Рис.1.3 Піраміда привабливості елементів соціального пакету

Джерело: Сформовано автором згідно [24, с. 5]

В. Орлова окреслює, що компенсаційний пакет - це компенсація працівнику його вкладень у роботу підприємства, тому й базова заробітна плата та змінна її частина включаються до компенсаційного пакета. Вона також зазначає, що компенсаційний пакет виконує як відтворюючу, так і мотивуючу функцію.

На основі аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду проведення соціальної політики в різних компаніях В. Орлова найбільш розповсюдженими елементами компенсаційного пакета виділяє: мобільний зв'язок, службовий транспорт, оплата представницьких витрат (презентаційних заходів, бізнес-обідів), оплата навчання і підвищення кваліфікації працівників; страхування життя; додаткове пенсійне страхування; виплата “оздоровчих” та оплата путівок; знижки на продукцію, що випускає компанія; дотації на харчування; доплата за стаж роботи в компанії; доплата за “знання” (стимулювання працівника до самопідвищення кваліфікації); бонуси; надання кредитів та позик на вигідних умовах; виплата допомоги при звільненні (“золоті парашути”), сприяння працевлаштуванню при звільненні (аутплейсмент); право на придбання акцій компанії за пільговою вартістю [15, с.89].

Компенсаційний пакет в цілому включає безліч пільг, що оберігають і збагачують стиль життя робітника і його сім'ї. Так, наприклад, компанії Lincoln Electric, General Motors, Ford, Chrysler і інші виплачують різноманітні компенсації: плата за роботу і продуктивність - 36 видів компенсацій; плата за неробочий час - 21 вид; продовження виплат при непрацездатності - 19; продовження виплат при втраті роботи - 10; відстрочений дохід - 23; продовження виплат на подружжя (сім'ю) - 10; охорона здоров'я, від нещасного випадку, зобов'язання - 23; виплати, еквівалентні доходу: звільнення від податків - 26; пільги по податках - 11. Всього 179 видів компенсацій (винагород) [28, с.44].

Розроблення компенсаційного пакету є одним з найважливіших стратегічних завдань в управлінні підприємством. Проте, доцільно погодитись М. Семикіною, що в Україні компенсаційна політика, включаючи механізми стимулювання праці, залишається застарілою та неефективною [42, с.67].

Необхідно відзначити, що особливістю корпоративних соціальних програм є їх включеність в систему управління соціальними процесами на підприємстві: процесами профілактики захворюваності, збереження здоров'я співробітників (спортивно-оздоровчі програми), процесами пенсійного забезпечення (програми пенсійного забезпечення), вдосконалення житлових умов (житлові програми), формування кадрового потенціалу (освітні програми). Таким чином, за допомогою соціального пакета підприємства управління соціальними процесами в більшій мірі набуває характеру соціального програмно-цільового управління. Суспільна мета соціальних програм не може обмежуватися тільки кількісними показниками.

Соціальні програми повинні бути націлені на досягнення комплексного задоволення потреб людини, зростання тривалості життя, підвищення рівня добробуту і здоров'я людей, підвищення їх освітнього та професійного рівня. Соціальні програми можна класифікувати за напрямками (зовнішнім і внутрішнім). Зовнішніми і внутрішніми можуть бути адресати - цільові груп програми: внутрішні (працівники і члени їх сім'ї) і зовнішні (певна соціальною програмою категорія людей). Основними цільовими групами соціальних програм є працівники, а також члени сім'ї і колишні працівники - пенсіонери компанії, а також молоді фахівці. Таким чином, коло адресатів соціальних програм досить широке, але переважають внутрішні адресати, зовнішні цільові групи (наприклад, місцеве співтовариство) присутнє вкрай рідко.

1.3. Закордонний досвід формування соціального пакету для працівників підприємства

Система соціальних пільг та гарантій у структурі загальної винагороди з'явилась у 1970-х роках у великих американських і, дещо пізніше, європейських корпораціях. Дотепер можна виділити чотири парадигми формування соціального пакету [12, с.66] в структурі загальної винагороди, що послідовно змінювали одна одну. Зокрема, у 1970-х роках виникла та набула широкої популярності «система кафетерію», у 1980-х роках були запроваджені «орієнтовані на сім'ю» програми соціальної підтримки, у 1990-х роках з'явилися програми «зручного місця роботи», спрямовані на забезпечення працівників максимальною кількістю послуг на робочому місці (від медичного до банківського обслуговування). Двотисячні роки характеризуються появою програм «довічного супроводу», в межах яких роботодавець виділяє на забезпечення соціальних пільг і гарантій працівникам фіксовану суму коштів, що використовується залежно від потреб, які переважають у конкретний період життя. Нині у світовій практиці простежуються дві основні тенденції управління соціальним пакетом [23, с.44]. Перша пов'язана зі збільшенням частки витрат на надання соціальних пільг і гарантій у загальному обсязі соціальних витрат компаній та зміною структури соціального пакету, зміщенням акцентів мотиваційних програм для персоналу в бік підвищення цінності немонетарного регулювання, стратифікацією системи соціальних гарантій, що стає більш гнучкою та враховує потреби різних категорій працівників. Друга тенденція полягає у зростанні залучення працівників до формування соціального пакету, поширенні практики дольової участі персоналу в придбанні послуг. При цьому працівник може мірою своєї участі визначати обсяг та якість послуг, що отримує, а ступінь участі компанії у формуванні соціального пакету часто залежить від рівня його посади та доходу. Окремі

російські фахівці з управління персоналом вважають, що пільги соціального пакета не повинні перевищувати 10-15% від заробітної плати (сукупного доходу) працівника, а припустимі витрати на управління соціальними пакетами - бути більшими від 5-7% їхньої вартості [42, с.77]. Водночас, практика свідчить, що на багатьох російських підприємствах забезпечення соціального пакета становить понад 15% усіх витрат компанії на персонал. Виходячи з наявної статистики, в США соціальний пакет становить 40-50% базової заробітної плати [4], до 50% вартісного обсягу соціального пакета в країнах заходу припадає на різні види страхування, головним серед яких є медичне страхування працівників. Обов'язковими для більшості американських і європейських компаній є два типи соціальних програм - медичного страхування й пенсійних. Їх виконання призвело до того, що витрати компаній на соціальні виплати за останні п'ять років збільшились удвічі та становлять до 15% витрат на персонал. Експерти відзначають, що в Росії частка страхування навіть вище - до 75%, оскільки саме з нього більшість підприємств починають запроваджувати соціальні пакети [42, с.90].

Таким чином, соціальний пакет (його компоненти та величина) є елементом заробітної плати, потужним мотиваційним інструментом, який інтегрує методи матеріального і нематеріального стимулювання праці, системою заходів, що дає можливість не лише задовольнити потреби працівників, забезпечити реалізацію ними власних конституційних прав у сфері праці, а й безпосередньо вплинути на виробничий процес, ступінь залучення працівника, індивідуальну та організаційну ефективність, а відтак тривалість і успішність трудових відносин між працівником та роботодавцем.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт - розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних

форм і методів стимулювання. У доповнення до приведених вище досліджень зауважимо, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі ХХ-го та ХХІ-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект.

Саме низка останніх чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників.

Отже, при розгляді форм та методів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів [14, с.89].

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок

кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона.

В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця.

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

Виходячи з цього, заохочення персоналу до трудової діяльності на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку [21, с.90].

У зміст нематеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Натомість дотримання зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі,

полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі.

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнення до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику.

Мотивація персоналу здійснюється за допомогою різних методів управління, бо мотивація як і методи управління передбачає досягнення цілей організації [7, с.82]. Крім наведеної класифікації, методи мотивації ще поділяють на індивідуальні й групові, а також на зовнішні винагороди та внутрішні, що надаються самою працею [4, с.163].

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [9, с.19].

В науковій літературі вчені виділяють дев'ять підходів до побудови систем мотивації персоналу:

1. Адміністративно-технологічний. Він з'явився в США на початку ХХ ст. і більше не реалізовувався в ідеальному вигляді в жодній іншій країні світу.

Даний підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати.

2. Ресурсно-дефіцитний підхід, який поширений за умов планової економіки. Падіння цінності персоналу, фінансування соціальної сфери за залишковим принципом, направленість на створення суспільних фондів споживання були першопричинами даного підходу.

3. Програмно-галузевий підхід. Він передбачає диференціацію систем мотивації залежно від галузевої приналежності підприємства. Так, пріоритетною була важка промисловість відносно легкої. Працівникам важкої промисловості надавались суттєво вища заробітна плата, соціальні пільги, харчування, медичні послуги, організація відпочинку.

4. Ментальний підхід реалізовується в країнах, які суттєво відрізняються культурними традиціями від європейських і тривалий час були ізольованими.

Найбільшого поширення даний підхід набув у країнах далекого сходу (Японія, Південна Корея, Тайвань). Позитивною стороною ментального підходу є можливість використання національних традицій для застосування сучасних методів управління, організації праці, мотивації персоналу. Але вона сповільнює розвиток ринкових відносин в їх чистому вигляді, коли вони звільнені від усіх національних обмежень.

5. «Патріархальний» підхід схожий до ментального підходу. Відмінність між ними полягає у розставленні пріоритетів при застосуванні різних видів стимулів, які залежать від їх носіїв.

6. Організаційний підхід будується на передумові: так як індивідуальні переваги працівників різняться і часто непередбачувані, то для ефективного вирішення поставленого завдання необхідна спроектована раціональним чином структура управління організацією.

7. Соціально-поведінковий підхід ґрунтується на теорії малих груп і полягає в формуванні бригад, невеликих команд у складі трудового колективу.

8. Корпоративний підхід передбачає, що найважливішими стимулами є приналежність до підприємства, визнання успіхів персоналу, можливість участі в прийнятті рішень, бажання до підвищення відповідальності за виконувану роботу.

9. Антропоцентричний підхід, розвиток якого зумовлений зростанням інтелектуального та когнітивного елементів праці, що потребують від працівників вдосконалення своїх здібностей не тільки на робочому місці, а й в межах всієї організації. Антропоцентричний підхід на сьогоднішній день найбільше відповідає сучасним вимогам [29, с. 35].

Жоден із наявних підходів до формування системи мотивації персоналу підприємства не застосовується в чистому вигляді. Необхідно обирати основні ідеї кожного з підходів та пристосовувати їх до умов та особливостей діяльності підприємства.

Спрямованість методів мотивації полягає в тому, що вони орієнтована об'єкт мотивації людину або групу людей. їх зміст складають конкретні прийоми та способи впливу, а організаційна форма методів мотивації визначається формальним порядком здійснення впливу на об'єкт управління.

Виділяють три види методів мотивації соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні методи [31, с.80].

Але, недолік цих методів в тому, що вони не передбачають цілеспрямованої зміни потреб працівника, зміни його мотиваційної направленості. Всі ці методи мотивації взаємопов'язані між собою.

Отже, при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством та підвищення його інноваційної діяльності, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та стимулів; інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна

гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Таким чином, дослідження сутності понять «мотивація» та «стимулювання», визначення їх спільних та відмінних рис, а також їх історичного та еволюційного розвитку доводить беззаперечний факт - розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

На думку автора, наявність логічного зв'язку між категоріями «мотивація» та «стимулювання» персоналу викликає необхідність формування складного процесу взаємодії внутрішніх спонукальних сил (в першу чергу, потреб, інтересів, цінностей) та зовнішніх благ - стимулів, що визначають формування мотивів праці. Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом - завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника. При цьому, відповідно до мотиву стимул буде відігравати допоміжну роль, що полягає в активізації трудової діяльності працівника, підвищенні кваліфікації та професіоналізму, заохоченні його ініціативи до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, освоєння нових спеціальностей, що не лише забезпечує реалізацію мотивів, але і збагачує, розвиває мотиваційне середовище та систему стимулювання працівника. Через те, один стимул може діяти як чинник формування різних мотивів.

При правильній взаємодії мотивів та стимулів відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників, що сприяють керівникам в ефективному управлінні промисловим підприємством та підвищенні його інноваційної діяльності.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку, шведську моделі.

Японська модель характеризується випередженням зростання продуктивності праці по відношенню до зростання рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З метою заохочення підприємницької активності державою не приймається серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку у всіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Американська модель мотивації праці побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності і збагаченні найбільш активної частини населення. Модель заснована на соціально-культурних особливостях нації - масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту [40, с.71].

В основі системи мотивації праці в США знаходиться оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені всілякими формами преміювання.

Дослідження щодо методів мотивації праці персоналу у США було проведене журналом «Fortune». З аналізу табл. слідує, що ефективність системи мотивації праці персоналу забезпечується шляхом поєднання всіх її складових.

Так, за даними «Wilson Group», види винагород персоналу, які використовуються в американських компаніях, подані у табл. (Додаток). З табл. можна зробити висновок, що найбільш розповсюдженими видами винагород у США є система преміювання та участь у власності підприємств.

Аналогічні результати були отримані експертами консультативної компанії «Hewlett associate». За їх даними вже 70% американських компаній пропонують своїм співробітникам опціони, різні бонуси і соціальні пільги, утримуючи таким чином кваліфікованих працівників.

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її - включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя і індивідуалізація оплати праці.

На деяких підприємствах Франції серед стимулів до праці віддається пріоритет нематеріальним. Так, за результатами опитування журналу «L'Enterprise» у Франції, 57% спеціалістів з вищою освітою не залишають старе місце роботи, навіть коли мають перспективи кар'єрного зростання та збільшення заробітної плати, бо там вони відчувають себе психологічно комфортно [10, с.44].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона робить сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в

результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії.

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. В даний час у Великобританії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи зарплати, що повністю залежить від прибутку фірми.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництво - споживання. Але не кожен громадянин може працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність - неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація з стимулювання праці та соціальних гарантій являє собою одну з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій.

Шведська модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої

солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати.

Отже, при формуванні систем мотивації праці необхідно використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. Орієнтиром буде позитивний досвід європейських країн, а також можливості його впровадження на вітчизняних підприємствах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ Кромберг енд Шуберт

ТОВ «Кромберг енд Шуберт» - це корпорація, яка має більше 30 заводів у всьому світі. Загальна кількість працівників - майже 35 тисяч. Географія розташування заводів зумовлюється ринком збуту. Найбільший ринок збуту європейських авто знаходиться у Європі, тому там найбільше скупчення автомобілевиробників.

Компанія створювалася, як спілка між паном Кромбергом і паном Шубертом. На жаль, Шуберт загинув після трьох років роботи компанії. Щоб віддати шану партнеру, корпорація залишила його прізвище у назві, але 99 % акцій володіє сім'я Кромберг.

Завод «Кромберг енд Шуберт» є іноземною інвестицією на Житомирщині та частиною світової команди із підприємствами у багатьох країнах усього світу Австрії, Німеччині, Польщі, Румунії, Македонії, Китаї. Усі заводи, у тому числі й український, можуть похизуватися новітнім обладнанням та кваліфікованим персоналом. Не лише належні умови праці, але й сучасний медпункт, їдальня є запорукою успішності кожного та й підприємства в цілому.

Щодо грошового аспекту підприємства, то, зі слів фінансового директора ТзОВ «Кромберг енд Шуберт Україна» Олександра Шаварського: «цього року завод планує заплатити 0,5 мільярда гривень податків у казну держави. Торік заплатили близько 250 мільйонів гривень, я думаю що цього року ми заплатимо біля півмільярда податків».

Загалом, за роки свого існування ТзОВ «Кромберг енд Шуберт Україна» пройшов такі фази розвитку: створення, коли впродовж року працювали на орендованій площі 500 метрів квадратних, потім купили приміщення близько 16 тисяч метрів квадратних, з 2008-го року почали говорити про розширення й у 2011 році збільшили потужність на третину, добудували ще 10 тисяч метрів квадратних. Ще один етап - відкриття нового заводу в Житомирі. Організаційну структуру ТОВ «Кромберг енд Шуберт» зображено на рисунку 2.1.

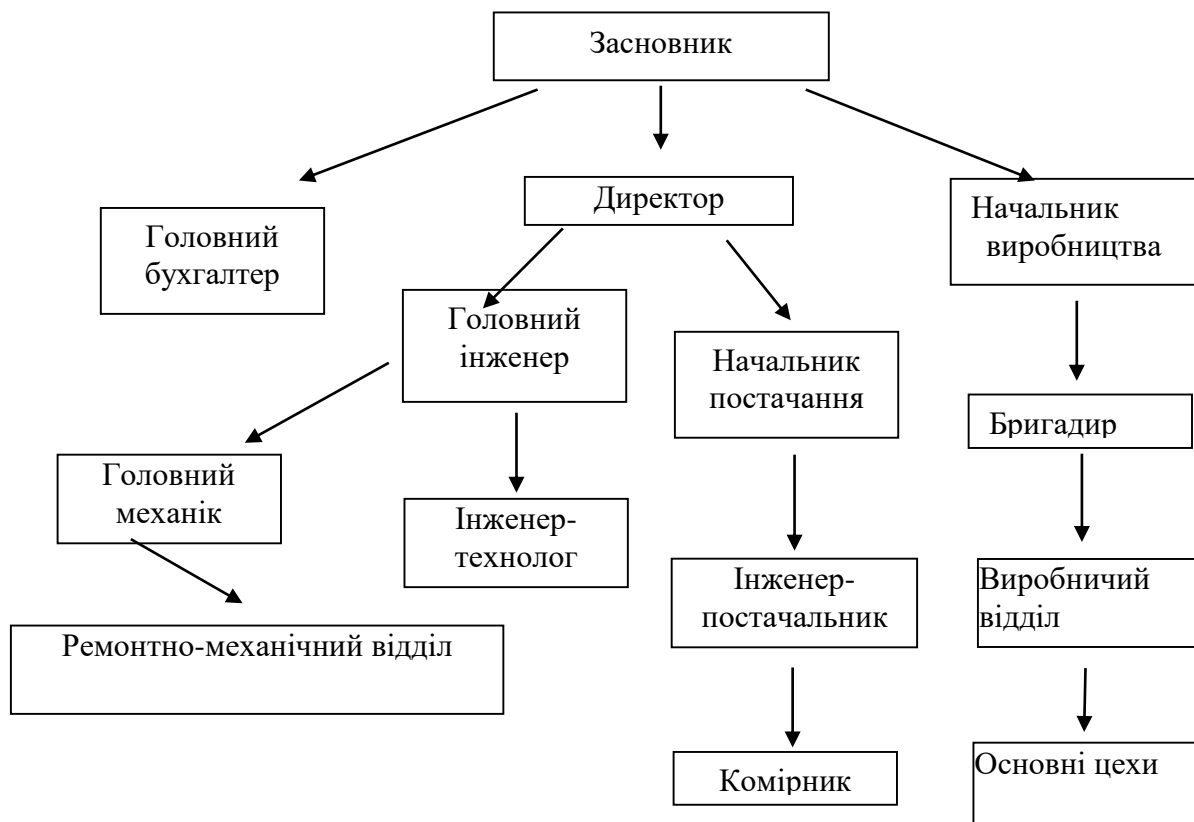


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт»
Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

Дочірніх підприємств та філій ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у своєму складі не має.

Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт» є лінійно-функціональною структурою управління.

Ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є:

- а) лінійна вертикаль управління;
- б) спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво, фінанси тощо).

Але за такої організаційної структури висока централізація управління, тому керівник повинен вирішувати будьякі як стратегічні, так і поточні питання діяльності підпорядкованих йому підрозділів.

Керівнику ТОВ «Кромберг енд Шуберт» безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал тощо).

Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженернотехнічного, тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт (рис. 2.1).

Лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто, які повторюються і рідко змінні завдання та функції (на невеликих підприємствах, а також на підприємствах з масовим або крупносерійним типом виробництва).

Коли виробництво стає складнішим або гнучкішим лінійно-функціональна структура змінюється з метою зниження рівня централізації.

Одним з напрямів децентралізації є впровадження лінійно-штабної структури управління.

Здійснює керівництво поточною діяльністю директор товариства. Директор вправі без довіреності здійснювати дії від імені товариства, уповноважений керувати поточними справами товариства в межах своєї компетенції, виконувати рішення вищого органу товариства та наглядової ради, представляти товариство у відносинах із третіми сторонами, вести переговори та здійснювати правочини, укладати договори та угоди від імені Товариства з урахуванням обмежень, встановлених даним статутом.

До компетенції директора відноситься:

- керівництво поточною діяльністю товариства;
- організація поточного контролю над оперативною діяльністю товариства;
- укладення від імені товариства договорів, угод, здійснення правочинів, розпорядження майном та коштами товариства з урахуванням обмежень, встановлених даним статутом;
- видача та відкликання доручень (довіреностей);
- виконання інших функцій, що випливають з статуту чинного законодавства України або передані йому по рішенню інших органів товариства;

До компетенції директора належать також інші питання діяльності товариства, крім тих, що згідно з чинним законодавством, цим статутом або рішенням загальних зборів акціонерів або наглядової ради віднесені до компетенції іншого органу товариства.

Вищий орган товариства та або наглядова рада може прийняти рішення про передачу частини належних їм повноважень (крім питань, що належать до їх виключної компетенції) до компетенції директора, або виключення із компетенції директора будь-якої частини з належних директору повноважень. Дії, що потребують попереднього отримання дозволу (згоди) загальних зборів

акціонерів та/або наглядової ради товариства, директор здійснює лише після отримання такого дозволу (згоди).

Контроль за фінансово-господарською діяльністю директора товариства здійснюється ревізійною комісією, з числа акціонерів.

Членами ревізійної комісії не можуть бути члени наглядової ради, директор та інші посадові особи товариства.

Основні показники діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у 2018 - 2020 році приведені в таблиці 2.1. Частина показників отримана з бухгалтерської і статистичної звітності підприємства, інші показники розраховані на їх основі.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт» за 2018-2020 роки

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темпи приросту (скорочення), %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	2216103	2202992	242828	-13111	-1960164	-0,59	-88,98
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	624	700	783	76	83	12,18	11,86
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	59867	67890	91865	8023	23975	13,40	35,31
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	3551,45	3147,13	310,13	-404,32	-2837,01	-11,38	-90,15
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	7995,1	8082,1	9777,0	87,08	1694,89	1,09	20,97

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	8790	9087	10678	297,00	1591,00	3,38	17,51
7	Фондовіддача, грн./грн.	252,12	242,43	22,74	-9,68	-219,69	-3,84	-90,62
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	228,17	196,78	40,09	-31,39	-156,69	-13,76	-79,63
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	809871	919087	985678	109216	66591	13,49	7,25
10	Власний капітал, тис. грн.	723897	729234	741256	5337	12022	0,74	1,65
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1581147	1619340	201984	38193	-1417356	2,42	-87,53
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	1976919	1961773	223850	-15146	-1737923	-0,77	-88,59
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,892	0,891	0,922	-0,002	0,031	-0,18	3,52
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	239184	241219	18978	2035	-222241	0,85	-92,13
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	134363	138203	11551	3840	-126652	2,86	-91,64
16	Рентабельність продукції, %	12,10	12,30	8,48	0,20	-3,82	x	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	18,56	18,95	1,56	0,39	-17,39	x	x
18	Рентабельність активів, %	16,59	15,04	1,17	-1,55	-13,87	x	x

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Отже, у 2020 році на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» зхнпвзчя осяб реалізації продукції на 1960164 тис.грн, звіжст зменшилась продуктивсність праіц на 2837,01 тис./ос., собівартість реалізованої продукції зменшилась на

1417356 тис.грн, чистий прибуток зменшився на 126652 тис.грн. та у 2020 році склав 11551 тис.грн., відповідно зменшилась рентабельність продукції на 3,82%, рентабельність власного капіталу на 17,39%, рентабельність активів на 13,87.

У 2020 році збільшилась чисельність працівників на 83 особи, та склала 783 особи. Фонд оплати праці збільшився на 23975 тис.грн. Середньомісячна заробітна плата збільшилась на 1591 грн.

Поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості доцільно розрахувати сукупність відносних аналітичних показників - коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Кромберг енд Шуберт» за період 2018-2020 рр.

№ п.п.	Найменування показника	Оцінка показника за динамікою	2018	2019	2020	Відносне відхилення, (%)	
						2018/2019	2018/2020
1.	Коефіцієнт покриття	збільшення	1,26	1,36	2,021	0,10	0,66
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	збільшення	0,74	0,92	1,15	0,18	0,23
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	збільшення	0,02	0,05	0,12	0,04	0,07
4.	Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,36	0,36	0,43	0,00	0,07
5.	Частка виробничих запасів в оборотних активах	збільшення	0,29	0,19	0,18	0,09	0,01

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

З наведених даних видно, що спостерігаються позитивні тенденції, пов'язані з приведенням до нормативних значень коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, що означає підвищення рівня платоспроможності ТОВ

«Кромберг енд Шуберт», тобто покращення платіжних можливостей підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами, а також здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності за 2018-2020 рр. є позитивним, і демонструє тенденцію до зростання (від 0,74% у 2018 р. до 1,15% у 2020 р.). Отримані значення даного коефіцієнта свідчать про достатню спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. З наведених даних можна зробити висновок про те, що ТОВ «Кромберг енд Шуберт» не відчуває нестачу обігових коштів, оскільки величина чистого оборотного капіталу у 2020 році збільшилась до 50 тис.грн. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує здатність підприємства розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом року.

Рекомендоване значення цього показника «1». Значення коефіцієнта співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості хоч і має тенденцію до зниження (на 79,74%), але відповідає нормативному значенню, що свідчить про відсутність значних складнощів у розрахунках з кредиторами за рахунок дебіторів.

Здійснимо аналіз основних показників фінансової стійкості ТОВ «Кромберг енд Шуберт» (табл.2.3.).

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує можливість даного підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок його власних активів. Його нормативне значення повинно бути більше або дорівнювати 0,5.

Розглянемо докладніше кожен з показників, що наведені у таблиці 2.3. Як бачимо протягом аналізованого періоду цей показник є більшим нормативного значення і показує тенденцію до зростання, що свідчить про можливість товариства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

**Аналіз показників фінансової стійкості «ТОВ «Кромберг енд Шуберт»
за період 2018-2020 рр.**

№ п.п.	Найменування показника	Оцінка показника за динамікою	2018	2019	2020	Відносне відхилення, (%)	
						2019/ 2018	2020/ 2019
1.	Коефіцієнт автономії	збільшення	0,72	0,74	0,76	0,02	0,02
2.	Маневреність робочого капіталу	за планом	1,761	1,01 9	0,51	0,74	0,50
3.	Коефіцієнт фінансової залежності	зменшення	1,40	1,36	1,32	0,04	0,04
4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	збільшення	0,10	0,13	0,29	0,03	0,16
5.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	зменшення	0,28	0,26	0,21	0,02	0,05
6.	Коефіцієнт поточних зобов'язань	збільшення	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
7.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	зменшення	0,40	0,36	0,28	0,04	0,08
8.	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	збільшення	0,21	0,26	0,43	0,06	0,16
9.	Коефіцієнт фінансової стабільності	збільшення	2,53	2,78	3,58	0,26	0,80

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт фінансової стабільності показує можливість забезпечити заборгованість власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стабільність. Нормативне значення показника повинно бути більше одиниці, а на нашому підприємстві він становить у 2020 році 3,58. Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Він має бути в межах

0,85090. В аналізованому товаристві його значення коливається від 0,95 у 2018 році до 0,69 у 2020 році, що не достатньо відповідає нормативному значенню.

У значенні коефіцієнта концентрації позикового капіталу прослідковується тенденція до зростання - у 2019 році порівняно із 2018 значення зменшилось на 22,96 %, а у 2020 порівняно із 2019 збільшилось - на 680,75 %, що свідчить про значне зменшення суми позикових коштів, вкладених у майно підприємства у 2020 році.

Спостерігаються позитивні тенденції, пов'язані з приведенням до нормативних значень коефіцієнта маневреності власного капіталу. У 2019 році цей показник збільшився на 0,06%, а у 2020 - на 0,15 %, це означає, що власний капітал значною мірою використовується для фінансування поточної діяльності підприємства. Коефіцієнт фінансування показує, якою мірою активи підприємства сформовані за рахунок власного капіталу, і наскільки підприємство незалежне від зовнішніх джерел фінансування. Даний коефіцієнт демонструє стійку тенденцію до збільшення, що є позитивним і свідчить про відсутність значної залежності ТОВ «Кромберг енд Шуберт» від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів забезпечується за рахунок власних засобів.

Нормативне значення даного коефіцієнта має бути більше 0,1. З отриманих даних видно, що даний коефіцієнт за аналізований період становить більше 0,1. Це свідчить про те що, в 2018 році 45% загальної вартості оборотних активів ТОВ «Кромберг енд Шуберт» забезпечувалось за рахунок власних засобів, в 2019 р. - 72%, а в 2020 р. - 38%.

Маневреність власних обігових коштів характеризує ту частину, власних обігових коштів, які знаходяться в формі грошових коштів, що мають абсолютну ліквідність.

Прийнятне орієнтовне значення показника встановлюється підприємством

самостійно і залежить від того, наскільки висока щоденна потреба підприємства у вільних грошових ресурсах. З наведених даних видно, що даний показник за аналізований період коливався від 0,01 до 0,80.

Таким чином, здійснивши аналіз операційного та фінансового стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт» можна зробити наступні висновки:

1. Фінансова стійкість «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» має позитивні результати, та спостерігається тенденція до її покращення;
2. Показники ліквідності підприємства свідчать про ліквідний баланс;
3. Показники ділової активності свідчать про нарощування діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт» і мають позитивну тенденцію до збільшення їхнього значення.

Товариство не має достатнього обсягу власних вільних оборотних активів, саме тому для забезпечення прибуткової виробничої діяльності користується в тому числі й залученими, зокрема кредитними ресурсами. Всі кредити отримані від українських банків на звичайних ринкових умовах з фіксованими відсотковими ставками, і наведені за амортизованою вартістю, яка близько до їх справедливої вартості. Кредитні договори містять особливі вимоги кредитування (кредитні ковенанти), що вимагають від компанії дотримуватись відповідних показників фінансової звітності щодо рівня активів, доходності та грошових потоків.

Управління капіталом. Компанія управляє своїм капіталом з метою забезпечення здатності продовжувати свою діяльність на безперервній основі, одночасно забезпечуючи максимальний прибуток акціонерам шляхом оптимізації балансу власних та залучених коштів. керівництво компанії регулярно переглядає структуру капіталу. На основі результатів таких переглядів компанія вживає заходів для підтримання балансу загальної структури капіталу за рахунок залучення нового боргу або погашення існуючої заборгованості. Структура капіталу компанії складається з боргових

зобов'язань, які включають в себе кредити банків та елементів власного капіталу: нерозподіленого прибутку та зареєстрованого статутного капіталу.

Компанія здійснює моніторинг капіталу, розраховуючи співвідношення сум чистих кредитних зобов'язань до капіталу. Під капіталом розуміється загальна сума чистих активів, що належить учасникам групи. Чистий борг розраховується шляхом вирахування із кредитних зобов'язань, відображених у звіті про фінансовий стан залишків грошових коштів та їх еквівалентів.

У 2020 та 2019 роках стратегія компанії полягала в тому, щоб підтримувати співвідношення капіталу до кредитної заборгованості на рівні не нижче 2. Коефіцієнт покриття кредитних зобов'язань на звітні дати становить 5,3 та 3,12 у 2020 році та 2019 році відповідно.

Аналіз ліквідності та платоспроможності дає підстави стверджувати, що товариство не порушує правила фінансування, а також є кредитоспроможне та привабливе як діловий партнер. Проте надалі фінансова діяльність має бути спрямована на забезпечення систематизованого надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, зокрема визначення оптимальних обсягів виробничих запасів, координації планів виробництва та продажу, забезпечення безперебійності роботи товариства.

2.2. Структура соціально-компенсаційного пакету на підприємстві та його аналіз

Персонал, що працює на підприємстві висококваліфікований і досить досвідчений. На підприємстві працюють як молоді фахівці, так і більш досвідчені, що одержали вищу освіту в кращих вузах України.

У звітному періоді середньооблікова чисельність працівників підприємства становила 763 особи. Середньооблікова кількість штатних

працівників на кінець звітної періоду 620 осіб. За звітний період відсутні працівники, які працюють на умовах неповного робочого часу.

Таблиця 2.4

Інформація про чисельність працівників «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» та оплати в 2020р.

Показник	Кількість осіб
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	783
Середня чисельність позаштатних працівників та сумісників	10
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня)	12

Джерело: Сформовано автором на основі даних підприємства

В основу кадрової програми ТОВ «Кромберг енд Шуберт» покладена методика «управління персоналом». Дана методика обґрунтована з метою раціонального використання кадрів товариства, що передбачає проведення організаційних, методичних, виховних заходів, які спрямовані на підготовку кадрів, на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, скорочення плинності кадрів, закріплення виробничої, трудової дисципліни, створення сприятливих умов для випуску високоякісної, безпечної та екологічно чистої продукції, спрямована на навчання кадрів, що виконують завдання, які можуть мати значний вплив на якість, безпеку продукції та навколишнє середовище.

Підприємство періодично визначає потребу в людських ресурсах, що виконують роботу, від якої залежить якість продукту. Процес управління персоналом включає в себе: забезпечення персоналом, визначення компетентності персоналу, рівень його підготовки, оцінка результативності навчання та реєстрацію даних щодо навчання. Вимоги організації до освіти та

компетентності персоналу встановлені в посадових інструкціях.

Персонал, що працює на підприємстві висококваліфікований і досить досвідчений. На підприємстві працюють як молоді фахівці, так і більш досвідчені, що одержали вищу освіту в кращих вузах України.

Аналіз управління персоналом доцільно почати з оцінки забезпеченості ТОВ «Кромберг енд Шуберт» трудовими ресурсами в 2018 - 2020 р.

Таблиця 2.5

Забезпеченість «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» трудовими ресурсами за 2018 -2020 рр. (осіб)

Категорія робітників	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темпи приросту (скорочення), %	
	2018	2019	2020	2019/	2020/	2019/	2020/2019
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, осіб	624	700	783	76	83	12,18	11,86
У тому числі робітники, осіб	300	370	438	70	68	23,33	18,38
Інженерно-технічні працівники, службовці і керуючий персонал, осіб	97	100	150	3	50	3,09	50,00

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Проаналізуємо якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Кромберг енд Шуберт», тобто, розподіл працівників за віком, за рівнем освіти та за стажем роботи.

Розподіл персоналу за віком на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» за 2018-2020 рр.

Групи персоналу за віком, років	Чисельність персоналу на кінець року, осіб		
	2018	2019	2020
До 18			
18-25	30	40	20
26-36	500	600	700
37-50	60	60	60
Більше 50	20	20	10
Всього	624	700	783

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Отже, у 2020 році на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» працювало 20 осіб віком від 18 до 25 років, що на 20 осіб менше ніж у 2019 році, 700 осіб віком від 26 до 36 осіб, 60 осіб віком від 37 до 50 років та 10 осіб старше 50 років.

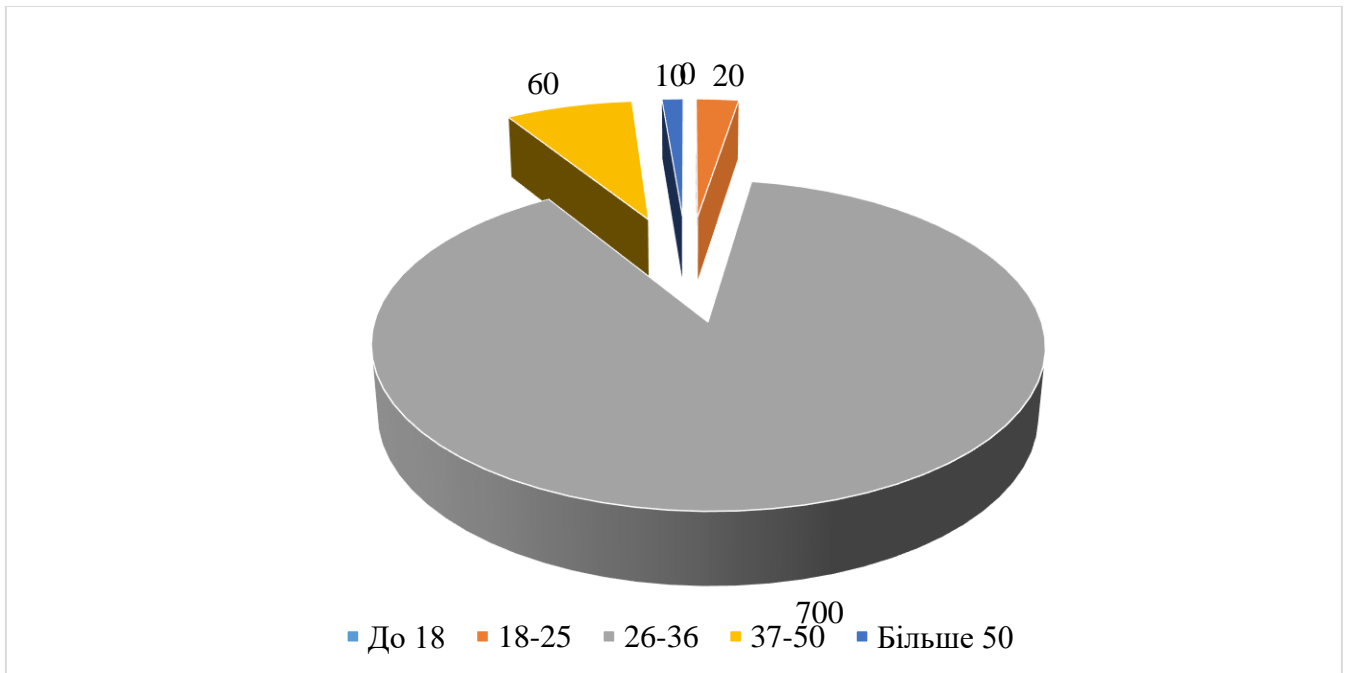


Рис. 2.2. Кількість працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» за віковою категорією в 2020 році

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Наступним кроком проведемо аналіз працівників «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» за освітою у 2018 -2020 роках (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу за освітою «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» 2018-2020 рр

Групи персоналу за освітою	Чисельність персоналу на кінець року, осіб.		
	2018	2019	2020
Неповна середня			
Загальна середня	20	20	30
Середня спеціальна	200	300	350
Незакінчена вища	300	350	400
Вища	130	150	130
Всього	624	700	783

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Отже, на «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у 2020 році працювало 30 осіб, що на 20 більше ніж у 2019 році із загальною середньою освітою, 350 осіб, що на 50 осіб більше ніж у 2019 році із середньою спеціальною освітою, 400 осіб, що на 50 осіб більше ніж у 2019 році з незакінченою освітою та 130 осіб, що на 20 менше ніж у 2019 році з вищою освітою.

Отже, можна сказати, що на підприємстві найбільша частка працівників має незакінчену вищу освіту, саме тому, слід звернути увагу на навчання працівників «ТОВ «Кромберг енд Шуберт», що дасть змогу підвищити продуктивність їх праці, а також зменшити плинність кадрів.

На рис.2.3. представлено структуру персоналу за «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» 2020 рік.

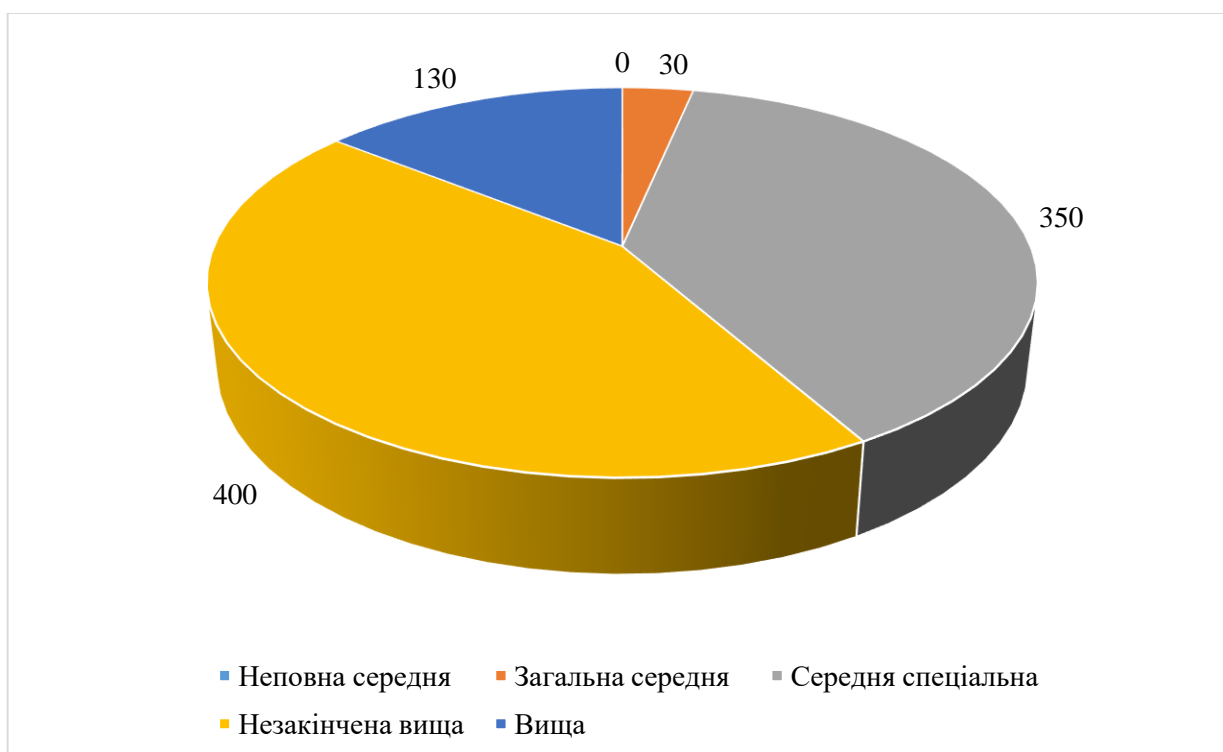


Рис.2.3. Структура персоналу «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» за освітою у 2020 році, осіб

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Наступним кроком проведемо аналіз працівників за стажем роботи на «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» за останні три роки (табл.2.8.)

Таблиця 2.8

Розподіл персоналу за трудовим стажем «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» за 2018-2020 рр.

Групм персоналу по стажу, років	Чисельність персоналу осіб		
	2018	2019	2020
До 1	520	100	50
Від 1 до 3	100	520	700
Від 3 до 5	5	80	33
Від 5 до 10	0	0	0
Вище 10	0	0	0
Всього	624	700	783

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

На рис.2.4. представлено структуру персоналу за трудовим стажем ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у 2020 році.

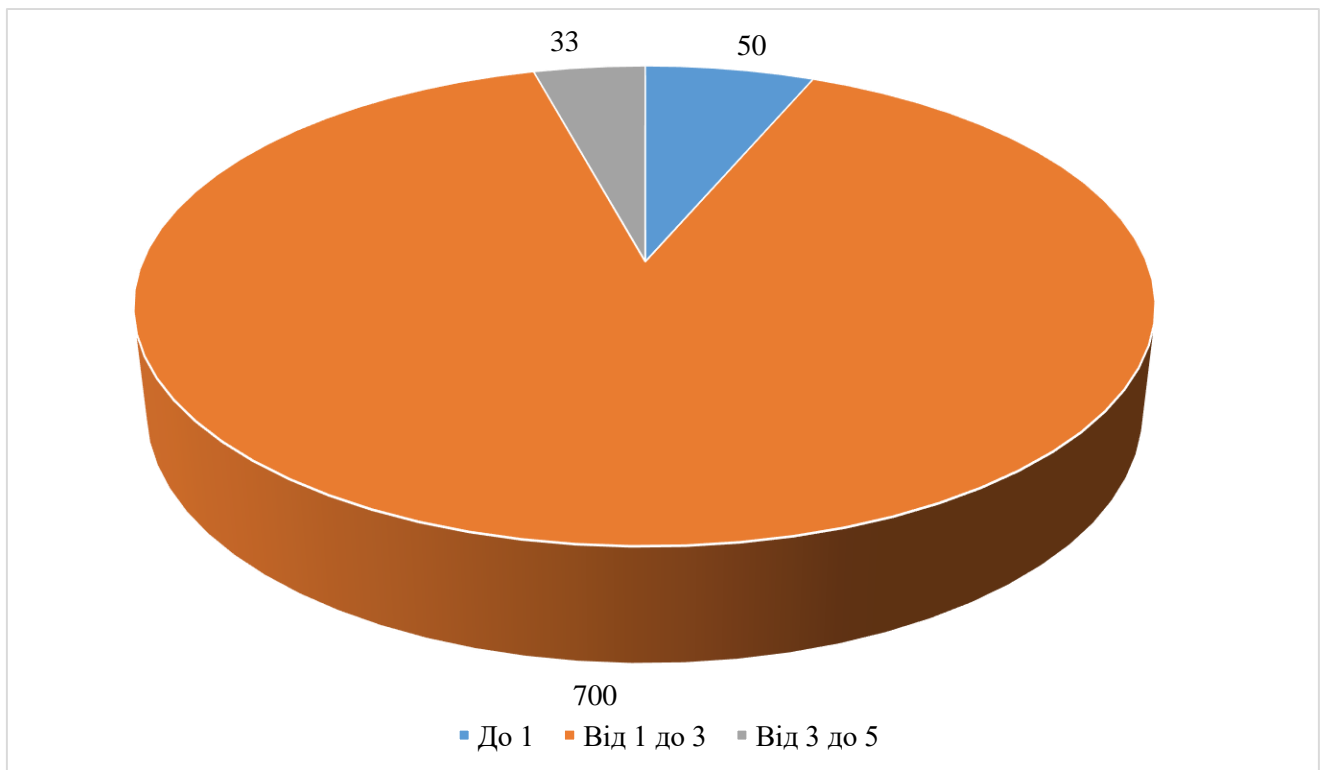


Рис.2.4. Структура персоналу за трудовим стажем ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у 2020 році, осіб

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Отже, у 2020 році працювало 50 осіб зі стажем роботи до одного року, 700 осіб зі тсажем від одного до трьох років, та 33 особи із стажем від 3 до 5 років.

До основних функцій управління персоналу «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» можна віднести наступні:

1.Прогнозування і планування персоналу.

Планування потреби в персоналі на рік здійснюється за структурними одиницями компанії з уточненнями протягом цього періоду.

Основою планування чисельності персоналу є плани виробництва, технічного переозброєння та організаційних заходів.

2. Підбір персоналу.

Підбір менеджерів здійснюється переважно з внутрішніх джерел.

Підбір фахівців і персоналу здійснюється як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел.

3. Відбір персоналу.

Відбір на вакантні посади провадиться на основі конкурсу. Умови конкурсу встановлюються окремо для кожної категорії співробітників за узгодженням з керівниками структурних одиниць.

4. Найм персоналу.

Найм топменеджерів виробляється за контрактом відповідно до Трудового кодексу.

Найм фахівців і персоналу проводиться на основі письмового трудового договору.

При наймі працівникам, як правило, встановлюється випробувальний термін, остаточне рішення про прийом до штату проводиться за результатами випробувального терміну.

5. Адаптація персоналу.

Процедура загальної адаптації поширюється на всіх співробітників, знову прийнятих на підприємство.

Професійна адаптація знову прийнятих співробітників здійснюється на місцях відповідно до індивідуальних планів із застосуванням наставництва.

6. Ротація персоналу.

Ротація здійснюється для кожного фахівця, який пропрацював на одному місці більше 3-х 4-х років з урахуванням думки цього працівника.

7. Оцінка персоналу.

Оцінка результатів діяльності керівників проводиться щорічно. Оцінка фахівців проводиться вибірково за рекомендаціями керівника.

8. Навчання.

Навчання планується і проводиться з метою підготовки персоналу до вирішення що стоять перед компанією завдань та підвищення професійного рівня персоналу.

На підставі проведеного моніторингу ефективності навчання формуються пропозиції щодо якості програм навчання та складом навчального персоналу, а також про подальші дії, пов'язаних з навчанням.

9. Мотивація праці.

Підприємство здійснює об'єктивну та зрозумілу матеріальну (стимулювання) і моральну мотивацію співробітників.

Стимулювання праці співробітників залежить як від результатів індивідуальної праці, так і результатів господарської діяльності підприємства за період.

10. Соціальний пакет.

Розмір соц. пакета і його складові визначаються щорічно в залежності від фінансових можливостей компанії.

Пакет формується для кожної категорії співробітників, можливий вибір співробітником набору соц. пакета в рамках певної суми.

Загальна концепція управління персоналом на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Складові соціального пакета на «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» :

- медичне страхування
- страхування життя
- оплата навчання
- страхування від нещасного випадку
- оплата мобільного зв'язку
- оплата відпочинку
- оплата харчування
- оплата транспортних послуг

- програма пільгового кредитування
- оплата спортивних занять

Компоненти компенсаційного пакета можуть бути згруповані у три основні блоки (рис2.5).

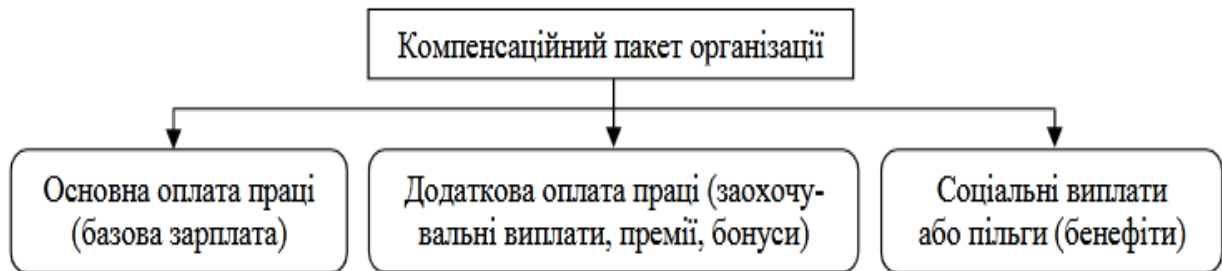


Рис. 2.5. Компоненти компенсаційного пакета

Добровільне надання компанією своїм працівникам визначеного пакета заохочень виправдане з економічної точки зору. Отримуючи компенсаційний пакет, по-перше, працівник відчуває себе більш «прив'язаним» до компанії та членом єдиної команди. По-друге, виплачуючи частину заробленого з цільовим спрямуванням, працедавець може бути впевненим, що ці гроші витрачені за призначенням: наприклад, працівник відпочине, а не витратить гроші на гучні забави, доїде до клієнта на машині, а не добиратиметься на громадському транспорті, що безпосередньо відображається на продуктивності праці. По-третє, ціна для працедавця і працівника одних і тих самих послуг може бути різною. При централізованому придбанні пакета послуг компанія може отримувати суттєві знижки за кількісні параметри, а отже, є можливість економії. Структура компенсаційного пакета не може залишатися постійною, вона повинна бути динамічною і залежати від пріоритетів компанії та відповідних завдань: залучення й утримання кваліфікованого персоналу, стимулювання більшої продуктивності праці, оптимізація витрат на персонал. Будь-яка компенсаційна система «старіє» і для її ефективного вдосконалення необхідний постійний моніторинг ситуації всередині компанії та дослідження

нових тенденцій на ринку праці. Неefективність компенсаційного пакета може бути зумовлена порушенням принципів його розробки. Тому дуже важливим є питання правильного добору його компонентів і їх розподіл всередині компанії. З цією метою необхідно дотримуватися основних принципів формування компенсаційного пакета: орієнтація працівника на досягнення потрібного результату; для цього система винагород повинна залежати від результатів діяльності як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів і самого працівника; компенсації повинні виступати не тільки фактором мотивації для працівника, а й важелем управління для керівництва; відповідно необхідна чіткість і жорсткість правил визначення винагороди; покращення матеріального стану працівника не повинно підривати економічну стійкість підприємства, його конкурентоздатність; постійний моніторинг ефективності компенсаційного пакету; чіткий і доступний спосіб інформування працівників про нові правила винагороди; доцільно, щоб складові елементи соціального пакета визначали самі працівники, маючи можливість вибрати найбільш оптимальний для себе варіант (так званий «кафетерій»); домінування в структурі компенсаційного пакета індивідуального підходу задля ліквідації принципу рівності, що не стимулює працівників до особистих досягнень; сумарний розмір компенсаційного пакета повинен визначатися індивідуально для кожного працівника і повідомлятися йому конфіденційно. При цьому перелік і умови нарахування його складових повинні бути доступними для працівників. Розглядаючи компенсаційний пакет із точки зору підприємства, всі його компоненти є витратами цього підприємства. Якщо вони підлягають грошовому виміру, то в такому випадку співпадають із витратами на персонал, однак остання категорія є значно ширшою.

Установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам. Цей підхід дає

змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів.

Система управління персоналом у ТОВ «Кромберг енд Шуберт» виконує такі функції: організаційну - планування потреб і джерел комплектування персоналу, соціально-економічну - забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу, відтворювальну - забезпечення розвитку персоналу. Застосовують дві з трьох груп методів при управлінні персоналом на ТОВ «Кромберг енд Шуберт»: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні здійснюють за допомогою правових норм та актів, положень, стандартів, інструкцій, затверджених державними органами і є обов'язковими для виконання; інструкцій, організаційних схем, нормування; наказів, розпоряджень, які використовуються в процесі оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Соціально-психологічні методи засвоєні на використанні моральних стимулів до праці, впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. На даний момент на підприємстві рівень знань про працівника, а тим більше про його потреби та цілі досить низький: про працівника здебільшого знають віковий та освітній рівень, досвід роботи, час і місце останнього підвищення кваліфікації.

Оцінювання рівня мотивації праці персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт» проводиться за допомогою спостереження за поведінкою працівника, визначається через його ініціативність, старання, зусилля, прагнення до роботи. При цьому підході як експерти можуть виступати керівники підприємства,

менеджери, працівники-колеги. Але цей метод носить суб'єктивний характер, а у разі оцінювання керівниками - ще й уривчастість спостережень.

Керівнику ТОВ «Кромберг енд Шуберт» безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал тощо). Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт (рис. 2.1).

Ефективність організації діяльності забезпечується за допомогою організаційно-розпорядчих методів управління підприємством.

На ТОВ «Кромберг енд Шуберт» застосовуються як організаційні, так і розпорядчі методи управління, які мають великий вплив на його діяльність, а також на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Центральне місце серед них займають способи організаційно-стабілізуючого впливу, основний зміст яких полягає у встановленні стійких організаційних зв'язків між елементами системи за допомогою закріплення за ними визначених обов'язків перед системою і перед окремими її ланками, тобто організаційний вплив направлений на постійну зміну підсистем, їх структур та порядок діяльності.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу включають і себе регламентування, нормування й інструктування.

Регламентування на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного, визначеного цими положеннями часу. Це, по-перше, положення загально-організаційного характеру, яке встановлює організаційну відокремленість і порядок функціонування соціально-економічної системи в цілому.

По-друге, це положення, яке визначає і встановлює внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження та ін.

По-третє, це типові структури, які визначають основні риси побудови внутрішніх організаційних основ.

По-четверте, це посадове регламентування, яке здійснюється розробкою штатного розкладу та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги до заміщення їх.

Сукупність регламентів на даному підприємстві охоплює усі ланки соціально-економічної системи - від робочих місць, бригад, відділів, секцій, підприємств до верхніх ланок управління. Побудова і функціонування всіх цих ланок регламентується спеціальними положеннями про структурні підрозділи і посадовими інструкціями для окремих посад.

Загальна концепція управління персоналом на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Система управління персоналом у ТОВ «Кромберг енд Шуберт» виконує такі функції: організаційну - планування потреб і джерел комплектування персоналу, соціально-економічну - забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу, відтворювальну - забезпечення розвитку персоналу. Застосовують дві з трьох груп методів при управлінні персоналом на ТОВ «Кромберг енд Шуберт»: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Специфіку менеджменту, дотримуються правила «чотирьох очей». Тому керівництво у Житомирі та Луцьку представлене двома директорами: технічний директор - Славомір Качмарек та фінансовий - Олександр Шаварський.

Майже 40% людей, які працюють на заводі, родом з міста, а для 60 % підприємство організовує доїзд (за рахунок компанії) в межах 60 кілометрів. Кілометр дороги обходиться підприємству у 67 гривень.

Є Конституція України, яка не передбачає будь-якої гендерної дискримінації. Чоловік або жінка вправі зайняти будь-яку посаду. Хоча є певні фізичні особливості. В жінок краща моторика. Оскільки робота на заводі

«тонка», то вона краще вдається жінкам, хоча є ділянки, які потребують чоловічої фізичної сили.

Сьогодні ми забезпечуємо роботою понад 2,5 тисячі Житомирян. Це велика кількість робочих місць.

Стандарт заводу такий, що на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» вчать людей, які хочуть приєднатися до команди, незалежно від місця народження, попередньої роботи, освіти та соціального статусу.

Усі бажаючі вивчають теорію, підтверджують знання під час тестування та тиждень практикуються на лінії.

Працівники стали справжніми фахівцями, поїхали у відрядження в Румунію. Чимало людей мають можливості лишатися за кордоном, німці бачать, що вони не гірші за так званих «старих європейців». Тому і працівники затребувані в Німеччині, Китаї.

У ТзОВ «Кромберг енд Шуберт Україна» стабільна зарплата, за ці 10 років - жодної затримки, навіть через технічні моменти. Він додає, що кістяк «Кромберга» - ті перші сто працівників, які прийшли сюди вперше десять років тому. Тепер усі вони займають керівні посади.

Це підприємство - надія на майбутнє, адже тут дають повний пакет соціального забезпечення із відпустками, виплатою за лікарняні й вчасні зарплати. Середня зарплата працівників 8,9 тисячі гривень.

Ноу-хау компанії це посада соціального працівника, людини, яка є «містком» між адміністрацією та колективом, працює безпосередньо з людьми, вивчає їх потреби, скарги та озвучує керівництву, посада запроваджена з ініціативи адміністрації.

Мабуть, на жодному підприємстві немає такої посади як соціальний працівник. Це людина, яка представляє інтереси робітників перед керівництвом. Окрім того, вона займається організацією культурно-масових заходів, екскурсій, а також допомагає «розрулювати» міжособистісні конфлікти. Екскурсії

проводять щомісяця. Багато людей із села, хто далі свого району ніколи не виїжджав. Тому, окрім роботи підприємство створює їм гарне, цікаве, пізнавальне дозвілля. Неодноразово були у Львові, Карпатах, їздять на святі місця, на Світязь.

В Україну інвестують не тому, що тут «вигідна дешева робоча сила», а тому, що тут велика кількість освіченої молоді з великим потенціалом, здатна працювати за європейськими стандартами, яка уже мислить по-європейськи.

Щодо умов праці, то з упевненістю можна сказати, що вони європейські.

Це підприємство європейських стандартів, тут не економлять на здоров'ї, тому все потрібне закупають від необхідних ліків та медобладнання до спецодягу. Працівники задоволені, медпункт працює цілодобово, готові радо допомогти будь-кому.

2.3. Оцінка загальної ефективності формування соціального пакету на ТОВ «Кромберг енд Шуберт»

Мабуть, на пальцях однієї руки можна перерахувати ті підприємства, де співробітників за рахунок компанії привозять на роботу і з роботи, де надають повноцінне харчування (не кожна сім'я в нашій країні може дозволити собі готувати кожен день страви з м'яса), де є можливість оздоровити себе і свою дитину. Якщо ти захворів, тобі нададуть оплачуваний лікарняний, і відпустка також фінансується. Можливість пройти діагностику організму за допомогою аналізів в найкращій лабораторії нашого міста, є все необхідне для комфортних умов праці: це холодна, гаряча вода, це можливість прийняти душ, питна вода і одноразові стаканчики, туалетний папір і рідке мило, вентилятори і теплі жилети, можливість випити каву в затишному дворіку. Якщо є бажання дізнатися щось нове для себе, це можна зробити завдяки тим тренінгам, які

проводить ТОВ «Кромберг енд Шуберт». За все це в інших підприємствах люди платять свої кошти. І якщо поррахувати всю вартість соціального пакету, плюс заробітна плата, то співробітники отримують, як висококваліфіковані спеціалісти.

Ефективність організації діяльності забезпечується за допомогою організаційно-розпорядчих методів управління підприємством.

1. Офіційне працевлаштування;
2. Навчання на базі підприємства;
3. Забезпечення спецодягом та взуттям;
4. Знижки на харчування;
5. Безкоштовна кава;
6. Безкоштовний транспорт на виробництво з приміських зон;
7. Знижка на тренажерний зал.

В додатку А представлено напрямки оздоровлення для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт».

Для ефективного використання соціального пакета необхідно досліджувати рівень задоволеності працівників різними його складниками. З метою визначення рівня задоволення працівників соціальним пакетом було проведено анкетування серед співробітників.

Для забезпечення репрезентативності вибірки анкетуванням було охоплено 103 респонденти, серед яких: керівники вищого рівня, лінійні керівники та робітники. Вік респондентів - від 26 до 69 років.

На запитання «Чи знаєте Ви, що на підприємстві існує соціальний пакет?» всі респонденти відповіли «так». Такі результати свідчать про те, що служба персоналу інформує нових працівників про наявність на підприємстві соціального пакета.

Для аналізу рівня конкурентоспроможності соціального пакета респондентам було поставлене запитання: «Чи вважаєте Ви соціальний пакет на

підприємстві конкурентним порівняно із соціальними пакетами, які пропонують інші компанії ?». За результатами анкетування з'ясовано, що 68% працівників вважають наявний соціальний пакет конкурентним, 25% - вважають що соціальний пакет не є конкурентним і 7% було важко визначитися з відповіддю.

На запитання «Чи вважаєте Ви підхід до формування соціального пакета на підприємстві справедливим ?» 65 респондентів дали позитивну відповідь, 26 осіб - негативну і 12 осіб - не змогли визначитись.

Аналізуючи рівень задоволеності соціальним пакетом на підприємстві загалом, слід звернути увагу на те, що 4 особи задоволені соціальним пакетом на 10%, 6 осіб - на 20%, 21 - на 30%, 7 - на 40%, 17 - на 50%, 3 - на 60%, 13 - на 70%, 20 - на 80%, 6 - на 90% і 5 - на 100%. Така диференціація відповідей пояснюється тим, що деякі категорії працівників мають більше можливостей для одержання соціальних виплат і благ. На жаль, такі показники не втішні, адже вони свідчать про обмеженість можливостей щодо одержання соціальних виплат і благ для деяких категорій працівників. Спостерігається неефективність і невідповідність соціального пакета потребам та інтересам працівників підприємства.

Актуальним є питання щодо доцільності зміни практики формування соціального пакета - «Чи вважаєте Ви за потрібне внести зміни до соціального пакета на підприємстві ?». За результатами анкетування 87 працівників вважають за потрібне змінити практику формування соціального пакета, 9 осіб - не вважають за доцільне щось змінювати і 7 працівникам було важко визначитися з відповіддю. Отже, можна зробити висновок, що більшість працівників хотіли б внести зміни до наявного соціального пакета та прагнуть до покращення практики його надання.

Результати анкетування засвідчили, що 54 особи бажають одержувати пенсійне страхування, 66 - повну оплату путівок на оздоровлення, 16 - оплату

спортивних занять, 30 - оплату навчання, 34 - оплату проїзду «дім-робота», «робота-дім».

Результати опитування свідчать про те, що робота на підприємстві є важкою й негативно впливає на здоров'я, тому працівники хотіли б отримувати блага, які сприяли б зміцненню їхнього здоров'я, та відчувати себе соціально захищеними.

Можна спостерігати вікові відмінності у пріоритетах працівників. Так, більшість працівників віком від 26 до 42 років обрали оплату навчання, а працівники віком від 42 до 69 років - пенсійне страхування.

На запитання «Чи хотіли б Ви самостійно обирати соціальні виплати та блага із запропонованих підприємством?» 73 осіб відповіли «так», 15 - «ні» й 15 особам було складно відповісти. Отже, індивідуальний підхід до формування соціального пакета, який дає змогу працівникам обирати ті опції, які для них є значущими, є привабливим для працівників.

На запитання «Чи вважаєте Ви диференціацію наборів соціального пакета для різних категорій працівників підприємства справедливою?» відповіді респондентів розподілилися таким чином: 24 особи відповіли «так», 47 - «ні» й 37 особам було важко дати відповідь на запитання. У зв'язку з цим, вважаємо, що керівництву підприємства слід звернути увагу на те, що диференціація соціального пакета може призвести до зниження мотивації працівників та збільшення плинності персоналу.

На сьогодні ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у Житомирі став одним з найпотужніших підприємств, і яскравим підтвердженням цього є показники роботи. Кожен робітник за ефективну працю має можливість отримати премію, а за минулий рік заробітна плата працівників заводу збільшилась на 20%. Протягом року ми двічі піднімали заробітну плату і вона збільшилась на 20%.

На ТОВ «Кромберг енд Шуберт» застосовуються як організаційні, так і розпорядчі методи управління, які мають великий вплив на його діяльність, а

також на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Центральне місце серед них займають способи організаційно-стабілізуючого впливу, основний зміст яких полягає у встановленні стійких організаційних зв'язків між елементами системи за допомогою закріплення за ними визначених обов'язків перед системою і перед окремими її ланками, тобто організаційний вплив направлений на постійну зміну підсистем, їх структур та порядок діяльності.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу включають і себе регламентування, нормування й інструктування.

Регламентування на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» полягає у розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного, визначеного цими положеннями часу. Це, по-перше, положення загально-організаційного характеру, яке встановлює організаційну відокремленість і порядок функціонування соціально-економічної системи в цілому.

По-друге, це положення, яке визначає і встановлює внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження та ін.

По-третє, це типові структури, які визначають основні риси побудови внутрішніх організаційних основ.

По-четверте, це посадове регламентування, яке здійснюється розробкою штатного розкладу та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги до заміщення їх.

Сукупність регламентів на даному підприємстві охоплює усі ланки соціально-економічної системи - від робочих місць, бригад, відділів, секцій, підприємств до верхніх ланок управління. Побудова і функціонування всіх цих ланок регламентується спеціальними положеннями про структурні підрозділи і посадовими інструкціями для окремих посад.

Нормування на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» полягає у встановленні нормативів, які є орієнтиром у діяльності.

Норми і нормативи, що використовуються в управлінні підприємством, можна класифікувати так:

- народногосподарські ставки вивізного мита, норми оподаткування діяльності підприємств, мінімальний розмір заробітної плати;

- загальносистемні норми і нормативи створення фондів, норми амортизації приміщень, обладнання та механізмів, природних втрат товарів при перевезеннях та зберіганні;

- внутрішньовиробничі норми витрати матеріалів, сировини і палива у виробництві, виробітку, нормативи часу на технологічні операції;

За видами можна також виділити техніко-технологічні, планово-економічні трудові, фінансово-кредитні, матеріально-постачальницькі, організаційно-управлінські норми. Техніко-технологічні норми регулюють використання сировини, обладнання та допоміжних матеріалів. Група планово-економічних норм охоплює регулювання оплати і стимулювання праці, нормування товарних залишків, строки подання статистичної звітності. Трудові норми - це норми виробітку, нормативи чисельності працівників, норми часу для праці і відпочинку, трудового розпорядку тощо. Фінансово-кредитні норми регулюють порядок одержання кредитів та ліквідації заборгованості, створення фондів загального і спеціального призначення, порядок віднесення втрат і збитків на результати діяльності та ін.

Таким чином, для досягнення ефективності впливу компенсаційного пакета необхідно дотримуватися правил та принципів його формування. Адже в сучасних умовах обґрунтований компенсаційний пакет виступає одним із факторів конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТУ НА ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ»

3.1. Основні напрямки покращення структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт»

У процесі еволюції відносин між працівником та роботодавцем було сформовано декілька підходів щодо формування соціального пакета для кожного працівника, які видозмінювалися під впливом розвитку суспільства. В сучасних умовах можна виділити такі методи формування соціальних пакетів:

1) наповнення пакета відбувається відповідно до стандартів законодавства й актів самого підприємства, та містить у собі базові пункти;

2) складові соціального пакета обираються співробітником, який має можливість зробити вибір на користь збільшення обсягу найбільш важливих для нього виплат та послуг за рахунок зниження обсягу інших;

3) пакет обирається працівником серед декількох запропонованих підприємством різноманітних пакетів виплат та послуг приблизно однакової вартості, але різних за «наповненням»;

4) матеріальні блага, що формують соціальний пакет працівника, визначаються ним самостійно в межах отриманих за результатами щорічної атестації кількості балів;

5) соціальний пакет формується окремо для певних категорій працівників того чи іншого підрозділу («рядових» співробітників, управлінців середньої ланки, топ-менеджерів, керівного складу тощо).

З огляду на це, на наш погляд, найбільш ефективним для працівників та доцільним для роботодавців, буде метод, який поєднує в собі певні елементи наведених підходів, і складається з наступних складових:

1) «базовий пакет», що поширюється на всі категорії працівників підприємства і є постійним додатком до оплати та мотивації праці. Він може включати мінімальний спектр пільг та компенсацій в залежності від потреб трудового колективу;

2) «додатковий пакет», що формується працівниками відповідно до набраних ними балів за результатами щорічної атестації їх професійних досягнень, в залежності від балів, які будуть розподілені від 1 до 100 кожен працівник буде отримувати додатковий % від його заробітної плати.

А саме: від 1-25 балів – 3% від заробітної плати;

Від 26-50 балів – 10% від заробітної плати;

Від 51 до 75 балів -15% від заробітної плати;

Від 76 до 100 балів -20% від заробітної плати.

Таким чином, працівник, що тільки влаштувався на роботу, вже будуть мати деякі додаткові соціальні блага, однак за умови бездоганного виконання своїх обов'язків та досягнення певних трудових та професійних результатів, йому будуть надані додаткові блага. Але такий метод формування та надання соціального пакета матиме більш складний характер. Складність полягає в необхідності систематичного ранжирування, оцінювання кожного працівника та присвоєнням відповідних балів. Домінуючим параметром має виступати кількість балів та «бальна» вартість кожного зі складових соціального пакету. Вихідними факторами оцінювання особливостей посади можуть бути: складність роботи, рівень кваліфікації, відповідальність, напруженість праці, досвід та стаж, займана посада, якість роботи тощо. Обов'язковим складовим елементом формування соціального пакета за означеним методом має бути вільний вибір його складових. Якщо раніше працівникам пропонувався

заздалегідь сформований набір спеціальних пільг і послуг, то останнім часом такі набори витісняються «гнучкими» соціальними пакетами, що надають працівникам свободу вибору тих або інших благ за їх вибором. У такому випадку працівникам надається можливість вносити пропозиції щодо вдосконалення соціальної політики підприємства в цілому. Впровадження соціального пакета за запропонованим нами методом вимагає залучення додаткового персоналу. Це можуть бути співробітники відділу кадрів або ж окремі спеціально створені відділи із вирішення питань соціального забезпечення, до компетенції яких було б віднесено виконання консультативної та регулятивної функції щодо існування нової системи мотивації та компенсації на підприємстві, а саме:

- надання працівникам інформації щодо основних засад системи соціального забезпечення;
- висвітлення механізму функціонування системи надання соціального пакета;
- безпосередня робота з кожним працівником щодо формування його рейтингу та надання відповідного комплексу соціальних благ тощо.

Отже, використовуючи даний метод формування соціального пакета, підприємство має можливість вирішити декілька завдань.

По-перше, працівники отримують за рахунок підприємства послуги та блага, які є найбільш необхідними для них.

По-друге, підприємство стимулює працівників до належного виконання своєї трудової функції, і отримання якнайбільшої кількості балів.

По-третє, підприємство, таким чином, здатне оптимізувати витрати на соціальні потреби, що і є основною перевагою даного методу.

Розробка та запровадження соціальних пакетів як складової соціального забезпечення працівників сприяє:

- підвищенню рівня продуктивності та якості праці працівників;

- встановленню міцних зав'язків між підприємством та його працівниками;
- формуванню генерації відданого та лояльного персоналу;
- більш повному забезпеченню економічних, фізіологічних та духовних потреб працівників.

В табл.3.1. представлено витрати на покращену структуру соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт».

Таблиця 3.1

Витрати на покращену структуру соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт»

Показник	Відсоток надбавки від заробітної плати	Середньомісячна оплата праці, грн.	Сума надбавки, грн.	Кількість працівників на підприємстві	Загальна сума надбавки за місяць
від 1-25 балів	3	9777	293,31	196	57488,76
від 26-50 балів	7	9777	684,39	196	134140,4
від 51 до 75 балів	11	9777	1075,47	196	210792,1
від 76 до 100 балів	15	9777	1466,55	195	285977,3
Разом				783	688398,6

Джерело: складено та розраховано автором

Рахуємо витрати на покращену структуру соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» на перший місяць її впровадження, адже далі планується виділення коштів на її реалізацію, від підвищеного прибутку підприємства.

Кількість працівників умовно поділили порівно, для зручності планування витрат. Загальна сума витрат на покращену структуру соціального

компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» склала 688,4 тис.грн.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт»

Вважаємо, що покращена структура соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» позитивно вплине на ріс продуктивності праці працівників. Результати опитування експертів (спеціалістів ТОВ «Кромберг енд Шуберт»), що росту продуктивності праці від впровадженої на підприємстві покращена структура соціального компенсаційного пакету наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів, щодо приросту продуктивності праці в результаті впровадження покращеної структуру соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, %	0,91	0,84	0,82	0,99	0,95	0,89	0,92

Джерело: Складено автором на основі даних експертів підприємства

Середнє квадратичне відхилення характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (3.1).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – чистий дохід, яку вказує i -й експерт, тис. грн.;

\bar{x} – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;

n – чисельність експертної групи.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення думок експертів

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст продуктивності праці $X_i, \%$.	0,91	0,84	0,82	0,99	0,95	0,89	0,92	6,32
2.	$X_{сер.}$	0,90							х
3.	Відхилення	0,007	-0,063	-0,083	0,087	0,047	-0,013	0,017	х
4.	ΔX^2	0,000	0,004	0,007	0,008	0,002	0,000	0,000	0,02

Джерело: Складено та розраховано автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень приросту продуктивності праці: $X_{сер.}=0,90\%$

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,02}{7}} = 0,05 \%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

Коефіцієнт варіації характеризує однорідність сукупності думок експертів (формула 3.2):

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100, \quad (3.2)$$

де cv_{σ} – коефіцієнт варіації.

$$0,05/0,90 \times 100 = 5,56 \%$$

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

Найбільш вірогідний приріст продуктивності праці можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту продуктивності праці представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ранжування значень приросту продуктивності праці від покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» в порядку зростання показника

Значення	0,82	0,84	0,89	0,91	0,92	0,95	0,99
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

Як видно з табл.3.4. песимістичний прогноз зростання темпу продуктивності праці після розробки та впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» складе 0,82%%, вірогідний наближений до 0,91%, а оптимістичний прогноз складає 0,99%.

Проведемо розрахунки зростання продуктивності праці в проектному році після впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт», використовуючи формулу наведену нижче (3.3).

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн [17, с.60].

$$ОП=(0,99+4*0,91+0,82)/6=0,91 \%$$

Прогнозний темп зростання продуктивності праці після впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» складе 0,91%.

За наявності даних щодо темпів росту продуктивності праці, можемо розрахувати на скільки збільшиться чистий дохід від реалізації ТОВ «Кромберг енд Шуберт».

Чистий дохід ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у 2020 році складав 242828 тис.грн. (дані взяті з табл.2.1.) отже:

$$242828*0,91\%=2209,73 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, приріст чистого доходу від реалізації ТОВ «Кромберг енд Шуберт» складе 2209,73 тис.грн.

Отже, у проектному році ТОВ «Кромберг енд Шуберт» отримає чистий дохід від реалізації у сумі:

$$2209,73+242828=245037,73 \text{ тис.грн.}$$

Повні витрати ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у 2020 році склали 223850 тис.грн. з них: змінні витрати 152218 тис.грн., постійні: 71632 тис.грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$152218*0,91\%=1385,18 \text{ тис.грн.}$$

Для реалізації покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» потрібно 688,4 тис.грн. (дані табл.3.1.), отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$1385,18+688,4=2073,58 \text{ тис.грн.}$$

У проектному році повні витрати ТОВ «Кромберг енд Шуберт» складуть:

$$2073,58+223850 =225923,58 \text{ тис.грн.}$$

Маючи дані щодо приросту чистого доходу від реалізації продукції та приросту повних витрат ТОВ «Кромберг енд Шуберт», можемо провести розрахунки щодо зміни прибутку підприємства у проектному році:

$$\Delta ПР=2209,73-2073,58=136,15 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції ТОВ «Кромберг енд Шуберт» в проектному році складе враховуючи що у 2002 році він був 18978 тис.грн.

$$18978+136,15=19114,15 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме (ΔЧП):

$$136,15*(100\%-18\%)=111,64 \text{ тис. грн.}$$

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» в проектному році, тис. грн.

№ п.п.	Показник	Значення показника, тис.грн
1	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2209,73
2	Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2073,58
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	136,15
4	Приріст чистого прибутку	111,64

Джерело: Складено та розраховано автором

Таким чином, в результаті впровадження на підприємстві покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» чистий дохід від реалізації продукції зросте на 2209,73, за рахунок підвищення продуктивності праці працівників на 0,91%, повні витрати зростуть

на 2073,58 тис.грн, приріст прибутку складе 126,15 тис.грн, приріст чистого прибутку складе 111,64 тис.грн.

Наступним етапом проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу.

Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔOK), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$III = K_{обл} + D - B_{p.o} - B_{бр} + K_{б\ddot{y}д} + K_{сум} + K_{ини} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де « III – початкові інвестиції;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

($K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання; $K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $K_{пр}$ – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

D – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$B_{p.o}$ – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$B_{бр}$ – сума, одержана підприємством за зданий брут;

$K_{ини}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{o.k}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу). [10, с.123].

По інвестиційному проекту, не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються *лише з приросту нормативу обігових коштів*, який з'являється в результаті зміни чистого доходу за рахунок зміни продуктивності праці.

Отже:

$$ПІ=\Delta OK=1385,18 *80%*6%=66,49 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{ПІ}{\Delta ЧП} = \frac{66,49}{111,64} = 0,60 \text{ року} \quad (3.5)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta АМ = \Delta ЧП + Нам.обл * K_{обл} + Нам.буд * K_{буд} \quad (3.6)$$

де « $\Delta АМ$ – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$Нам.обл.$, $Нам.буд$ – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення.

Враховуючи всі умови проекту, а саме покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт»

вважаємо, що чистий генерований грошовий потік рівний приросту чистого додаткового прибутку від реалізації продукції:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 111,64 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

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

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.7)$$

де p – ставка дисконту;

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту -12%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12^1} = 0,89;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,79.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum HB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^2 HB_i = 111,64 * (0,89 + 0,79) = 187,56 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (*ЧНВ*) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПИ = 187,56 - 66,49 = 121,07 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

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

$$ТГ = \frac{ПИ}{HB_{cp}} \quad (3.10)$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$ТГ = 66,49 / (187,56 / 2) = 0,71 \text{ року} < 2 \text{ роки}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 121,07 / 66,49 = 1,82 > 0. \quad (3.11)$$

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

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПИ} = 187,56 / 66,49 = 2,82 > 1 \quad (3.12)$$

Отримані розрахункові дані зведемо до табл.3.6.

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності від покращеної структури
соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд
Шуберт»**

№ з/п	Показник	Значення показника
	Капітальні витрати, тис. грн.	66,49
	Додатковий прибуток, тис. грн.	136,15
	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	111,64
	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	
	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	
	Термін окупності недисконтований, років	
	Термін окупності дисконтований, років	
	Індекс доходності	
	Індекс прибутковості	

Джерело: Складено та розраховано автором

Таким чином, капітальні витрати на реалізацію проекту, а саме покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» складуть 66,49 тис.грн..

Термін окупності дисконтований складає 0,71 років, тобто менше року.

Індекс прибутковості складає 2,82.

Індекс доходності 1,82.

Сума накопичених вартостей за проектом складає 187,56 тис.грн.

Чиста нинішня вартість 121,07 тис.грн.

Отже, проект, щодо покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» є ефективним до впровадження

3.3. Оцінка ефективності впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт»

В табл.3.7. представлено розрахунок впливу від розробки та впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у проектному році.

Таблиця 3.7

Вплив від впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» у проектному році

№ п.п .	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносн %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	242828	245037,73	2209,73	0,91
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	783	783	0,0	0,0
3	Продуктивність праці, тис. грн./особу	310,13	312,95	2,82	0,91
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	223850	225923,58	2073,58	0,93
5	Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	18978	19114,15	136,15	0,7
6	Чистий прибуток, тис.грн.	11551	11662,64	111,64	1,0
7	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп	0,92	0,92	0,00	0,02
8	Рентабельність діяльності (продаж), %	4,757	4,760	0,003	x
9	Рентабельність продукції, %	8,48	8,46	-0,02	x

Джерело: Складено та розраховано автором

Впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» позитивно вплине на показники підприємства а саме: збільшиться чистий дохід від реалізації на 0,91% і складе 245037,73 тис.грн , збільшиться чистий прибуток від реалізації на 111,64 тис.грн, або на 1%, продуктивність праці зросте на 2,82 тис.грн/ос., рентабельність діяльності збільшиться на 0,03%.

Отже, впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» є доцільним та вигідним для підприємства.

ВИСНОВКИ

Основні висновки теоретичного та методичного характеру, що випливають з дослідження, наступні:

У сучасних умовах в теорії управління організацією відбувається істотна зміна загальної парадигми управління. Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, що в значній мірі визначає успіх всієї її діяльності, яким треба управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку, вкладати необхідні засоби.

Як показує досвід, саме персонал стає сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання підприємства. Одним з найбільш складних, але в той же час життєво важливих і необхідних завдань є завдання забезпечення ефективного управління персоналом. Впродовж останніх 100-а років місце управління персоналом в системі менеджменту багато разів змінювалося. Разом з цим переглядалися погляди, підходи і теоретичні базиси учених і практиків, що працювали в цій сфері. Вдосконалення виробничих, інформаційних і управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних і загальнолюдських цінностей дозволили найближче підійти до рішення центральної проблеми людства: подоланню суперечності між людиною і організацією, оскільки сила організації, перш за все в людському капіталі. Проте з позицій управління не можна говорити про людину взагалі, оскільки всі люди різні. Люди поводяться порізно, у них різні здібності, різне відношення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їх мотиви до діяльності можуть істотно відрізнятись. Все це говорить про те, що управління людиною в організації виключно складна, але в той же час відповідальна і важлива для організації справа.

Управління персоналом система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов для нормального

функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Таким чином, соціальний пакет є потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну ефективність, тривалість і успішність трудових відносин між працівником і роботодавцем. У той же час соціальний пакет виступає мотиваційним інструментом, що інтегрує методи матеріального та нематеріального стимулювання праці, системою заходів, що дає можливість задовольнити потреби працівників і безпосередньо вплинути на процес виробництва. Це своєрідний добровільний внесок бізнесу, який виходить за рамки встановлених законом обов'язків і припускає, що роботодавці добровільно вживають додаткові заходи для підвищення якості життя працівників і їхніх родин, а це забезпечує нові соціально-відповідальні результати. Поширення практики використання соціального пакета в Україні сприятиме формуванню сучасного конкурентного ринку праці, створенню та розвитку засад корпоративної культури у суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності людських ресурсів. Треба пам'ятати, якщо на ринку є багато пропозицій про роботу з однаковими умовами оплати праці, то соціальний пакет стає визначальним фактором при виборі роботодавця. Світовий досвід менеджменту персоналу, як частини стратегічного управління фірмою, можна представити у вигляді двох моделей: японська та американська, кожна з яких має свої особливості та характеристики.

Аналізуючи основні економічні показники господарської діяльності, ми спостерігаємо збільшення обсягів господарської діяльності, збільшення фондівіддачі, продуктивності праці, збільшення рентабельності господарської діяльності. Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства переважно позитивна.

У своїй діяльності товариство керується чинним законодавством України, статутом та іншими документами, які затверджуються відповідно до статуту.

Організаційна структура організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт» є лінійно-функціональною структура управління. Ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Але за такої організаційної структури висока централізація управління, тому керівник повинен вирішувати будь-які як стратегічні, так і поточні питання діяльності підпорядкованих йому підрозділів.

Керівнику ТОВ «Кромберг енд Шуберт» безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал тощо). Лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто, які повторюються і рідко змінні завдання та функції (на невеликих підприємствах, а також на підприємствах з масовим або крупносерійним типом виробництва). Коли виробництво стає складнішим або гнучкішим лінійно-функціональна структура змінюється з метою зниження рівня централізації. Одним з напрямів децентралізації є впровадження лінійно-штабної структури управління.

Загальна концепція управління персоналом на ТОВ «Кромберг енд Шуберт» конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу. Система управління персоналом у «ТОВ «Кромберг енд Шуберт» виконує такі функції: організаційну - планування потреб і джерел комплектування персоналу, соціально-економічну - забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу, відтворювальну - забезпечення розвитку персоналу. Застосовують 2 з трьох груп методів при управлінні персоналом на ТОВ «Кромберг енд Шуберт»: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Було задля покращення структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» впровадити «додатковий пакет»,

що формується працівниками відповідно до набраних ними балів за результатами щорічної атестації їх професійних досягнень, в залежності від балів, які будуть розподілені від 1 до 100 кожен працівник буде отримувати додатковий % від його заробітної плати. А саме: від 1-25 балів – 3% від заробітної плати; від 26-50 балів – 10% від заробітної плати; від 51 до 75 балів - 15% від заробітної плати; від 76 до 100 балів -20% від заробітної плати.

Загальна сума витрат на покращену структуру соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» склала 688,4 тис.грн.

Таким чином, капітальні витрати на реалізацію проекту, а саме покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» складуть 66,49 тис.грн.. Термін окупності дисконтований складає 0,71 років, тобто менше року. Індекс прибутковості складає 2,82. Індекс доходності 1,82. Сума накопичених вартостей за проектом складає 187,56 тис.грн. Чиста нинішня вартість 121,07 тис.грн.

Впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» позитивно вплине на показники підприємства а саме: збільшиться чистий дохід від реалізації на 0,91% і складе 245037,73 тис.грн , збільшиться чистий прибуток від реалізації на 111,64 тис.грн, або на 1%, продуктивність праці зросте на 2,82 тис.грн/ос., рентабельність діяльності збільшиться на 0,03%.

Отже, впровадження покращеної структури соціального компенсаційного пакету для працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт» є доцільним та вигідним для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акіліна О.В., Л.М. Ільч. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Алерта, 2010. 734 с.
2. Антоненко В.М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астроя, 2020. 240 с.
3. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник для студ. економ. спец. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 212 с.
4. Безпалько О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Консп. лекц. Київ: НУХТ, 2011. 143 с.
5. Бекетов Ю.А. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
6. Білоконенко В. І. Нормування праці: Навчальний посібник Харків: ХДЕУ. 2018. 140 с.
7. Богиня Д.Л., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. 3тє видання, стереот. Київ: «ЗнанняПрес», 2015. 313 с.
8. Бондаренко О.О. Економіка праці й соціально-трудові відносини: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів.. Київ: КНУТД, 2018. 394 с.
9. Буковинська М.П., Сладкевич В.П. Управління персоналом: Підручник Київ: КондорВидавництво, 2018. 704 с.
10. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці й соціально-трудові відносини: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 440 с.
11. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

12. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Лисенко Ю.В., Слабко Я.Я. Нормування праці: Навч.практ. посіб. Київ: Професіонал, 2009. 368 с.
13. Герасименко О.О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум. Держ. ВНЗ «Київ. нац. унт ім. В. Гетьмана». Київ, КНЕУ, 2018. 381 с.
14. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. Київ: Знання, 2016. 559 с.
15. Данюк В.М., Райковська Г.О. Нормування праці: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл.. Київ: КНЕУ, 2016. 268 с.
16. Демидов Л. Д. Демографічна криза в Україні: причини та наслідки: за ред. Інст. демогр. та соц. досліджень НАН України, ДКСУ, 2016, 231 с.
17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
18. Закон України «Про зайнятість населення» від 01 березня 1991р. № 803XІ URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=80312>.
19. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01 липня 1993р. № 3356XІІ URL:<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=335612>. (дата звернення: 11.03.2021).
20. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995р. № 10895ВР URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95%E2%F0> (дата звернення: 11.03.2021).
21. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 03 березня 1998р. № 13798ВР URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98%E2%F0> (дата звернення: 11.03.2021).
22. Забарський Р.Ж. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 338 с.

23. Заблудський Н.Г., Шермет Н.О. Економік праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 2ге вид., перероб. та доповн. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 240 с.
24. Каренніков А.Д. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія за ред. Київ: Кафедра. 2018. 272 с.
25. Козенков Д.Є. Нормування праці на підприємствах чорної металургії: навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. Нац. металург. акад. України. Д.: Нова ідеологія, 2016. 183 с.
26. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Київ: Преса України, 1997 р. 80 с.
27. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 11.03.2021).
28. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 397 с.
29. Комплексний демографічний прогноз України на період до 2050 р. (колектив авторів) за ред. чл.кор. НАНУ, др екон. наук, проф. Е.М. Лібанової. Київ: Український центр соціальних реформ, 2016. 138 с.
30. Крайнюченко О.Ф., Юрик Я.І. Нормування праці: URL: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2018. 104 с.
31. Лисак О.І. Андрєєва Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
32. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл.. Новий Світ2000, 2017. 248 с.
33. Мазник Л.В. Економікоматематичні методи і моделі в галузі управління персоналом : Навч. посібник Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. Київ: Кафедра, 2020, 278 с.

34. Мазник Л.В. Ринок праці: URL:: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2020. 138 с.
35. Мотивація та соціальний захист персоналу: монографія За заг. ред. А.Г. Бабенка. Донецьк, Дніпропетр. держ. фін. акад., 2016. 400 с.
36. Мошек Г.Є Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
37. Олійниченко О.М., Мазник Л.В. Організація праці: URL:: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2020. 81 с.
38. Оліченко Р.Д. Організація та нормування праці: навч. посіб. ДВНЗ «Київський нац. екон. унт імені Вадима Гетьмана», Інст бізнесосвіти. К.іїв: КНЕУ, 2020. 390 с.
39. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навчальний посібник для студентів ВНЗ. К.: Кондор. 2018. 224 с.
40. Практикум з економіки праці та соціально-трудових відносини: робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей Т.В. Березянюк, О.В. Безпалько, А.Д. Бергер та ін. Київ: Кафедра, 2019. 164 с.
41. Ротань В.Г., Зуб І.В., Сонін О.Є. Науково-практичний коментар законодавства України про працю. 11е вид., допов. та переробл. К.: Алерта; КНТ; ЦУЛ, 2017. 584 с.
42. Савієнко Г.Ж. Статистика ринку праці: міжнародні стандарти та національний досвід: навч. пособ. Київ: ТОВ «Вво Консультант», 2017. 320 с.
43. Стеценко С.Г. Демографічна статистика з основами демографії: підручн. Київ: Вища школа. 2015. 415 с.

44. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудо-вих відносин О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.А. Чигринець та ін.: К: Кафедра, 2020. 120 с.
45. Словник термінів з управління персоналом О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.А. Чигринець та ін.: Київ Кафедра, 2016. 156 с.
46. Тертична Л.І. Управління персоналом: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2018. 353 с.
47. Трегубов О.С. Економіка підприємства: навч. посіб.; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.
48. Усименко Г.Ж. Управління персоналом та економіка праці: учб. посіб. Харків: НТУ «ХП»: Щедра садиба плюс, 2020. 521 с.
49. Ушинська Р.П., Безпально О.В, Гринюк Ю.М. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія Київ: ВД «Вініченко», 2019. 298 с.
50. Уринов П.Ж. Управління трудовим потенціалом: К., 2005. 402 с.
51. Чигринець О.А. Управління трудовим потенціалом: конспект лекцій. Київ, НУХТ, 2019. 97 с.
52. Чинники успішного працевлаштування за фахом: навч. посібник О.І. Драган, О.В. Безпалько. Д.Г. Грищенко, Л.В. Мазник та ін. К.: Кафедра. 2019. 308 с.
53. Чернов В. Р. Нормування праці: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни В. Р. Чернов, Є. І. Оленич. К.: КНЕУ. 2016. 146 с.
54. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ. Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
55. Яценко В. М., Шинкаренко О.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ч: ЧДТУ, 2015. 267 с.

ДОДАТКИ

Маємо можливість оздоровлення крошівців в медичному центрі «Відновлення»

Умови надання сертифікатів:

- Член НПС «Кромберг енд Шуберт» протягом щонайменше 3-х місяців

- Категорія DIRECT та INDIRECT (крім офісних працівників*)

*працівники категорії STAFF можуть скористатися послугами медичного центру через страхову компанію

Кваліфікаційні послуги лікарів таких напрямків:



Вертебрологія



Ревматологія



Ортопедія



Терапія та кардіологія



Спортивна медицина



Неврологія



Реабілітація



Дерматологія та подологія