

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

з спеціальності 073 \_\_\_\_\_ «Менеджмент»  
освітньої-професійної програми \_\_\_\_\_ «Менеджмент персоналу»

на тему: «Підвищення ефективності преміювання працівників підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-8  
Орлов Ярослав Олександрович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Шереметинська Оксана Валеріївна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“19” лютого 2023 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Орлова Ярослава Олександровича

1. Тема роботи Підвищення ефективності преміювання працівників підприємства

керівник роботи Шереметинська О.В., к. е. н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.12.2023 р № 1004-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27.05.2024р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»

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

Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти організації системи преміювання персоналу підприємства

Розділ 2 Аналіз ефективності преміювання персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Розділ 3 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності преміювання працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»

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

Результати дослідження знайшли відображення в 2 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

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

## 7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	10.01.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	16.01.2024 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до дипломного проекту	23.01.2024 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.02.2024 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	20.02.2024 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	08.03.2024 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.03.2024 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.03.2024 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	22.03.2024 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	23.04.2024 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.05.2024 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Ярослав ОРЛОВ .**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

**Оксана ШЕРЕМЕТІНСЬКА**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Орлов Я.О. Підвищення ефективності преміювання працівників підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування підвищення ефективності преміювання працівників підприємства – визначено економічний зміст преміювання працівників та фактори, що впливають на його ефективність, визначено сутність та особливості преміювання персоналу, а також окреслено методичні підходи до оцінки ефективності преміювання працівників підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», а також проведена оцінка ефективності преміювання персоналу підприємства. Детально проаналізований кадровий склад та особливості управління персоналом у ТДВ «Яготинський маслозавод».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано шляхи підвищення преміювання персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод», запропоновано заходи з підвищення ефективності преміювання персоналу підприємства. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даних заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Робота містить 80 сторінок основного тексту, 28 таблиць, 2 рисунків, 68 використаних джерел.

**Ключові слова:** персонал, мотивація, преміювання, ефективність, підприємство.

## ABSTRACT

**Orlov Ya.O. Increasing the efficiency of awarding enterprise employees. - Manuscript.**

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of the TDV "Yagotyn Maslozavod" for the years 2022-2023.

In the first section of the work, a theoretical justification of increasing the efficiency of rewarding the company's employees is carried out - the economic content of rewarding employees and the factors affecting its effectiveness are determined, the essence and features of rewarding personnel are determined, and methodical approaches to the evaluation of the effectiveness of rewarding the company's employees are outlined.

In the second section of the qualification work, the organizational and economic characteristics of the economic activity of TDV "Yagotinsky Maslozavod" were provided, as well as an assessment of the effectiveness of rewarding the company's personnel. Detailed analysis of personnel composition and features of personnel management at TDV "Yagotinsky Maslozavod".

In the third section of the qualification work, the ways of increasing the bonuses for the staff of the TDV "Yagotinsky Maslozavod" are substantiated, and measures to increase the effectiveness of the bonuses for the company's personnel are proposed. The economic expediency of the implementation of these measures with a positive impact on the indicators of the economic activity of the TDV "Yagotinsky Maslozavod" has been substantiated.

The work contains 80 pages of main text, 28 tables, 2 figures, 68 used sources.

*Key words: personnel, motivation, bonus, efficiency, enterprise.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та поняття преміювання персоналу підприємства .....	9
1.2. Теоретичні засади організації преміювання персоналу підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності преміювання персоналу підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	29
2.1. Техніко-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод».....	29
2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу на підприємстві.....	33
2.3. Аналіз ефективності преміювання персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	43
3.1. Основні напрямки підвищення ефективності преміювання ТДВ «Яготинський маслозавод».....	43
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності преміювання персоналу.....	51
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».....	57
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Важливою складовою механізму мотивації є форми і системи оплати праці. Вони забезпечують зв'язок між кількісними і якісними результатами праці персоналу і величини його заробітку.

Питання про застосування тієї чи іншої форми і системи оплати праці завжди знаходиться у компетенції підприємства і вирішується відповідно до поставлених перед ним завдань з врахуванням технологій, організації праці і виробництва, з метою домогтися успішного вирішення двох основних завдань, а саме створити у працівників високу мотивацію в трудовій діяльності, яка забезпечить їхні високі результати праці, та домогтися максимально точної відповідності між досягнутими результатами праці кожного робітника і розмірів належної йому винагороди.

Даній проблемі приділяли увагу багато відомих вчених, зокрема Д. Богиня, О. Бусенцева, Т. Бурлаєнко, О. Грішнова, С. Покропивний, Г. Завіновська, М. Козоріз, А. Колот, а також В. Лобатюк, М. Морозова, О. Постоева, Я. Пустовар, В. Калюжний. Однак, у науковій літературі практично не розкрито особливості формування системи оплати праці в сучасних умовах та недостатньо висвітлено можливості його

*Метою кваліфікаційної роботи є підвищення ефективності преміювання працівників ТДВ «Яготинський маслозавод».*

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні завдання:

- визначено сутність та поняття преміювання персоналу підприємства;
- досліджено теоретичні засади організації преміювання персоналу підприємства;
- окреслено методичні підходи до оцінки ефективності преміювання персоналу підприємства;
- проведена техніко-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- проаналізовано забезпеченість та ефективність використання персоналу на

підприємстві;

- проведено аналіз ефективності преміювання персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»;

- запропоновані основні напрямки підвищення ефективності преміювання ТДВ «Яготинський маслозавод»;

- здійснено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності преміювання персоналу;

- проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».

*Об'єктом дослідження* виступає процес преміювання персоналу підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних аспектів преміювання персоналу підприємства.

*Методи дослідження.* Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: описовий метод, метод аналогій, аналізу та синтезу, економіко-статистичні (зокрема групування, графічний), а також табличний метод.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; наукова література (монографічна та періодична); матеріали конференцій; статистичні довідники; фінансова, статистична та оперативна звітність суб'єктів господарювання; інтернет-ресурси.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 80 сторінках. Робота містить 28 таблицю та 2 рисунків. Список використаних джерел налічує 68 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота має 2 додатки, які розміщено на 5 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та поняття преміювання персоналу підприємства

В ринковій економіці у відносинах між працівником та компанією центральне місце займає обмін результатів праці найманого працівника на сукупність усіх видів винагороди, що надаються компанією. При цьому під винагородою розуміється все те, що представляє для працівника цінність чи може здаватися йому цінним [1].

Універсального визначення поняття «преміювання» не існує, але практично всі автори посилаються на такі терміни, як «матеріальне стимулювання», «форма заохочення», «винагорода», «грошова сума». Трактуювання даного поняття подано в табл. 1.1 з погляду різних авторів.

*Таблиця 1.1*

#### Визначення поняття «преміювання»

Джерело	Визначення преміювання
Соломанідін В.	Матеріальний мотиватор, побудований на місії компанії, її довгострокових та короткострокових цілей.
Миронова С.	Один з механізмів матеріального стимулювання співпраці, заснований на ключових показниках діяльності.
Сгоршин А.	Додаткова форма винагороди персоналу, виплачена працівнику у разі досягнення певних результатів підприємством в цілому або його конкретним підрозділом, а також з урахуванням індивідуального вкладу працівника у кінцеві результати.
Жуков А.	Форма заохочення за досягнення певних результатів, виконання встановлених оціночних показників та умов виплати премій.
Шепеленко С.	Грошова сума, що виплачується працівникові як заохочення за досягнення у роботі.

Джерело: [6-17]

Основними елементами преміальної системи є: категорії преміювання, показники преміювання та джерела преміювання. Від категорії персоналу підприємства залежать форми та розміри преміювання.

Наприклад, преміювання робітників здійснюється за виконання заданого обсягу робіт, забезпечення необхідної якості продукції та культуру виробництва у вигляді розрахункового відсотка до годинної тарифної ставки (зазвичай до 75%) від

фактично відпрацьованого часу, тобто. нарахування премії йде на основну заробітну плату [10].

Отже, категорії преміювання – це групи персоналу, які передбачається преміювати з різним діапазоном стимуляції. Вони можуть збігатися з розподілом персоналу на основний та допоміжний, а можуть бути, наприклад наступними (за зменшенням діапазону преміювання):

1. керівники, і в першу чергу керівники ключових підрозділів, від яких залежить основний бізнес-результат;
2. співробітники-професіонали, які створюють основний бізнес результат;
3. співробітники, які допомагають створювати основний бізнес-результат;
4. співробітники, які не впливають на бізнес-процеси організації (або що впливають опосередковано): кур'єри, водії, прибиральниці тощо.

Система показників та умов преміювання має бути гнучкою, сприйнятливою до проблем, вузьких місць, змін в виробництві, структурі управління та складі функцій, і водночас показники повинні діяти наскільки можна тривалий термін.

Показники преміювання повинні бути адекватні основним цілям і завданням, зокрема для керівництва вони повинні бути пов'язані головним чином з прибутком, для робітників і фахівців – з економією ресурсів, збільшенням продуктивності чи якості робіт [12].

При цьому вони повинні бути достатньо прості та зрозумілі працівникам, а розміри – економічно обґрунтовані.

Загальні показники та об'єкти преміювання представлені в табл. 1.2 [34].

*Таблиця 1.2*

### **Показники та об'єкти преміювання**

Об'єкт преміювання	Показники преміювання
1	2
Збільшення обсягу випускаємої (реалізованої) продукції.	1. виконання (перевиконання) плану за обсягом випуску; 2. виконання плану зростання продуктивність праці; 3. виконання (перевиконання) проміжних показників робіт, пов'язаних із кінцевими показниками; 4. зростання товарообігу.

1	2
Економія сировини, матеріалів та ін. ресурсів у порівнянні з нормативами.	1. зниження собівартості продукції з допомогою економії ресурсів; 2. скорочення витрат за одиницю кінцевої продукції; 3. виконання плану зниження витрат виробництва; 4. скорочення робочого дня на операцію, вид робіт.
Зростання фінансової успішності, прибутковості організації.	1. прибутковість; 2. рентабельність; 3. окупність при інвестиціях; 4. утримання певного рівня зарплат; 5. зниження зарплатоємності кінцевої продукції.
Підвищення якості продукції, підвищення якості послуг.	1. зростання частки продукції найвищої якості; 2. зростання задоволеності клієнтів; 3. збільшення показників обслуговування клієнтів; 4. скорочення термінів обслуговування; 5. впровадження у виробництво нової продукції, надання нових послуг.
Зниження браку продукції та рекламації послуг.	1. зростання обсягу високоякісної продукції; 2. відсутність штрафних санкцій; 3. відсутність рекламації продукції, послуги; 4. виконання вимог системи бездефектної праці.

Джерело: [36]

Аналіз об'єктів преміювання дозволяє зробити висновок, що практично всі об'єкти преміювання спрямовані на збільшення обсягу продукції чи послуг, прибутковості, успішності, якості, економії.

Одночасно, у показниках преміювання відображені такі економічні одиниці, як: собівартість, витрати, продуктивність, зростання обсягу продукції та окупність. Все це говорить про те, що ефективність преміювання працівників визначальною мірою залежить від правильного, об'єктивного визначення та затвердження показників преміювання.

Таким чином, показники преміювання безпосередньо пов'язані з умовами преміювання. Умови преміювання враховують особливості досягнення кожного з них показників преміювання та відображають вимоги до виконавця щодо його досягнень [39].

Вони повинні охоплювати виробничу та трудову дисципліну, охорону праці та техніку безпеки, культуру виробництва та виконання різноманітних заходів [42]. На промислових підприємствах одними з умов і показників преміювання можуть виступати ті, які наведені як приклад у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Показники та умови преміювання на промислових підприємствах

Показник	Умови
Кількість виготовленої продукції.	Відсутність випадків невчасної доставки продукції.
Якість продукції.	Відсутність повернення через недотримання вимог до якості продукції (послуг).
Виробіток на одного працівника на місяць.	Забезпечення незнижуваного запасу товарів за кількістю та асортиментом.

Джерело: [45]

Таким чином, важливо враховувати таке: єдиних для всіх умов та показників преміювання не існує. Причиною тому є те, що у кожній галузі є свої специфічні особливості. Залежно від даних умов розробляється шкала преміювання, яка встановлює, кому, за яких умов і в якому розмірі вважаються преміальні виплати. Для цього складаються таблиці преміювання, в яких вказуються відповідні показники преміювання, а в матриці йдуть розміри преміювання: абсолютному або відносному, рівному або прогресивному, лінійно або функціонально зростаючому значенні.

Чим ближче група співробітників до кінцевого результату, тим ширше повинен бути діапазон її преміювання. Наприклад, у секретарів діапазон преміювання може бути від 90 до 110 % виконання умов преміювання, у керівників – від 50 до 150%.

Система преміювання має свій поріг чутливості. на Заході прийнято вважати, що премія 5% від окладу – це хороша премія. Для України премія в 10-20% від окладу – це мінімальна виплата, що сприймається співробітниками без образи, що пов'язано з низькими окладами та нестійкою динамікою системи преміювання [55].

Підставою для виникнення у працівника права на отримання премії за основні результати діяльності є виконання встановлених умов та показників преміювання. Виконання показників визначається за даними бухгалтерської та статистичної звітності, оперативного обліку та інших даних. Інформація про виконання показників для преміювання за відповідний період передається в службу організації

праці та заробітної плати працівником, відповідальним за її надання, до 25 числа місяця, наступного за звітним періодом. Облік виконання кожного показника, нарахування премії щодо нього та виникнення у працівника відповідного права на преміювання здійснюється за кожним показником окремо. При невиконанні одного з показників преміювання, у працівника зберігається право на здобуття премії за іншими показниками. Розміри премії за виконання кожного показника встановлюються диференційовано за видами діяльності. Премії, що нараховуються за покращення показників, граничними розмірами не обмежуються [64].

З метою забезпечення єдності в оцінці трудового вкладу робітників, керівників, спеціалістів та службовців кожна організація розробляє самостійно положення про преміювання, яке має бути додатком до колективного договору і бути його невід'ємною частиною.

У положенні про преміювання має бути враховано таке [68]:

- особливості показників, за які преміюється персонал;
- коло премійованих;
- конкретні показники та умови преміювання працівників згідно їх участі в даній діяльності.

Вивчення прикладних аспектів у вітчизняній практиці засвідчує те, що зустрічається різна безліч систем преміювання, серед тих, хто має найбільш справедливо оцінити працю персоналу, врахувати специфіку роботи, цілі та принципи організації та стимулювати підвищення ефективності, якості або продуктивності праці. Однак не всі рішення бувають вдалі, іноді зустрічається преміювання всіх чи більшості працівників у прямій залежності від кінцевих результатів діяльності організації та в однаковому розмірі, що суттєво послаблює особисту зацікавленість у досягненні позитивних результатів власної праці і породжує зрівнялівку у найгіршому її прояві [62].

Преміювання є матеріальним мотиватором, побудованим на місії компанії, її довгострокових та короткострокових цілях. На відміну від базової зарплати, що мотивує індивідуальні результати праці, зайнятість, складність та відповідальність праці самого працівника, преміальна система стимулює внесок співробітника в

колективні результати і досягнення, у виконання місії організації та її цілей [61].

Виходячи з цілей організації та джерела преміювання можуть бути різними. Найбільш традиційними джерелами є: фонд оплати праці, прибуток компанії, економія фонду оплати праці, отримання додаткового чистого прибутку, економія оборотних коштів, сировини, матеріалів, палива [63].

Поряд з прибутком організації як одного з джерел преміювання виділяють преміювання з виручки або з доходу. У сучасній економіці виручка визначається як сума грошових коштів, отриманих від реалізації на ринку за цінами продукції, що склалися, товарів і послуг, тобто це обсяг реалізованої продукції. Дохід визначається як різниця між виручкою і сумою матеріальних витрат і амортизації. Багато підприємців та керівників часто ототожнюють цей показник як із виручкою, так і з прибутком, що абсолютно неправильно. Адже дохід – це новостворена вартість у звітному періоді. Що стосується прибутку, то це найважливіший показник організації в ринковій економіці, результат фінансово-господарської діяльності за певний період. Прибуток розраховується як різниця між виручкою та собівартістю. Собівартість, у свою чергу, показує що підприємству обходиться виробництво продукції, товарів та послуг у ринковій економіці, тобто. це витрати на 1 гривню продукції. Відповідно, преміювання з виручки передбачає, що працівник або підрозділ отримує свою частку винагороди при досягненні певного, заздалегідь встановленого обсягу у вигляді деякого відсотка з виручки чи абсолютної величини премії. Преміювання з доходу дозволяє ув'язати отримання винагороди з досягненням визначеного економічного результату у вигляді заздалегідь встановленого відсотка з доходу чи абсолютної величини премії. Преміювання ж із прибутку передбачає, що працівник чи підрозділ отримують свою частку нагороди при досягненні певної величини прибутку у вигляді фіксованого відсотка з прибутку або абсолютної величини премії від числа посадових окладів [55].

Таким чином, можна зробити наступний висновок: від того, до якої категорії персоналу належить працівник, залежатиме те, у якому розмірі він отримає премію і яка форма преміювання буде при цьому. Показники повинні відповідати основним цілям і завданням підприємства, а умови, у свою чергу, повинні відображати вимоги

до виконавця за досягнення цих показників. Отже, необхідно правильно визначити показники, умови, категорії та джерела преміювання, оскільки це свідчить про їх пряму залежність та взаємозв'язок.

## **1.2. Теоретичні засади організації преміювання персоналу підприємства**

Серед безлічі різновидів стимулювання персоналу матеріальне стимулювання істотно впливає на поведінку працівників, спрямоване на прояв трудової та творчої активності, досягнення найкращих результатів виробничої діяльності, так як ефективність праці співробітника визначається чітко конкретною сумою грошей [2].

Стимулювання персоналу передбачає використання різних методів, які успішно використовуються сучасними компаніями як у вітчизняній, так у і зарубіжній практиці. У більшості країн застосовуються в основному методи матеріального стимулювання: преміювання робітників, участь у прибутку, використання соціальних пільг та виплат, винагородження за підсумками роботи підприємства за рік. У зарубіжних країнах преміювання не набуло такого широкого поширення, як у вітчизняній практиці.

У нашій країні преміальні системи носять всеосяжний характер. Вони показують свою ефективність у тих ситуаціях, коли необхідно впливати на поведінку персоналу, його трудову та творчу активність для того, щоб досягти поліпшення результатів виробничої діяльності. Широке поширення систем преміювання працівників на вітчизняних підприємствах пов'язано з практикою оплати праці працівників за низькими тарифними ставками та посадовими окладами. Керівникам підприємств не вигідно переглядати заробітну плату у бік її збільшення. Причин можна позначити кілька:

в деяких компаніях науково-необґрунтованих норми праці, що веде до їх перевиконання персоналом у 1,5 та більше разів;

використання системи преміювання як інструменту впливу на поведінку працівників;

приведення величини заробітної плати до середнього рівня по регіону за

рахунок використання в організації оплати праці різних додаткових виплат: доплат, надбавок, премій.

Таким чином, премія перестає грати стимулюючу роль підвищення ефективності праці персоналу. Співробітники компаній сприймають її як невід'ємну частину заробітної плати, яку керівники повинні їм виплачувати за будь-яких обставин. Це може провокувати конфлікти між співробітниками та з керівництвом компанії, призводити до небажання персоналу досягати певного рівня продуктивності праці, вирішувати складні виробничі завдання чи і виявляти ініціативу та активність. Багатомірність преміальної системи як важливого напряму матеріального стимулювання має на увазі наявність безлічі показників, що характеризують різні аспекти трудової діяльності роботи співробітників, що побічно чи безпосередньо впливають на досягнення цілей і завдань компанії [5].

Але для преміювання персоналу компанії вибирають найчастіше такі показники, як виконання плану, зростання продуктивності праці, якість продукції, раціональне використання обладнання та інструменту, економія ресурсів виробництва.

Вітчизняні роботодавці премію виплачують саме за виконання кількісних чи якісних показників роботи. Премія, як правило, визначається по кожному окремому фактору, які не перевищують 2–3 показники. Нерідко у документах, регламентують процес преміювання працівників, прописані умови, при невиконанні яких розмір премії у працівника чи знижується на певний відсоток, або він її втрачає.

Отже, преміальні системи, що застосовуються на підприємствах України, носять в основному штрафний характер, що найкраще відбивається на поведінці співробітників. На наш погляд, такий підхід до преміювання працівників має ряд недоліків: увага персоналу акцентується на невеликому колі показників, що стимулюють виконання кількісних чи якісних результатів праці. Працівники змушені за цих умов зосереджувати свою увагу саме на виконання цих показників роботи на шкоду іншим, не менш важливим для компанії результатам праці, щоб здобути премію на додаток до заробітної плати [9].

Однак на ефективність діяльності компанії може впливати не тільки

досягнення таких показників, як виконання плану виробництва, зростання продуктивності праці співробітників, підвищення якості продукції (послуг), брак.

На багатьох підприємствах впроваджується концепція ощадливого виробництва, де істотну роль у зниженні витрат виробництва відіграє раціональне використання ресурсів, усунення втрат часу, впровадження раціоналізаторських пропозицій, що надійшли від співробітників, зміцнення дисципліни тощо.

При розробці преміювання важливо враховувати, якомога більше факторів, які впливають на собівартість виробленої продукції (послуги) та обсяг прибутку.

Остаточно заробітна плата встановлюється в процесі праці, де створюється додаткова вартість за рахунок продуктивного споживання робочої сили. Роботодавець чудово розуміє, що без безпосередньої участі працівників у процесі виробництва готового продукту, капітал що йому належить є мертвим капіталом і не може сам собою принести йому прибуток. Отже, працівник може розраховувати на свою частку в додатковому продукті у вигляді різних додаткових стимулюючих виплат, що становлять додаткову надтарифну частину заробітної плати, після виробництва необхідного продукту. На її розмір впливає кількість, якість та результати праці самого працівника [6].

Таким чином, премія як частина надтарифного заробітку являє собою одну з форм заохочення працівників з боку роботодавця за конкретні успіхи у роботі. Незважаючи на різноманітність виконуваних заробітною платою функцій, основними, на наш погляд, є відтворювальна і стимулююча, що перебувають у постійній взаємодії між собою: перша забезпечує з'єднання працівника зі сферою споживання, друга – з процесом виробництва. Якщо сенс відтворювальної функції полягає у задоволенні насущних потреб працівника та його сім'ї, що можливо тільки за рахунок тарифного заробітку, то сутність стимулюючої функції полягає у заохоченні високих результатів праці персоналу та зручності для роботодавця та співробітників.

Отже, можна припустити, що реалізація стимулюючої функції заробітної плати здійснюється шляхом застосування в компанії різних систем преміювання, участі у прибутку, що знаходить свій відбиток у диференціації розмірів оплати праці

за критеріями якості та ефективності праці.

Таким чином, системи преміювання усувають існуючі суперечності між інтересами найманих працівників (розмір тарифної частини заробітної плати повинна відшкодувати всі витрати, пов'язані з відтворенням робочої сили) та інтересами роботодавця (обмежити розмір відшкодування витрат робочої сили в рамках її безпосереднього використання у процесі праці та збільшити частку надтарифної частини заробітної плати).

Основна мета преміювання – підвищення ефективності роботи підприємства на основі стимулювання трудової активності персоналу. Організація преміювання працівників підприємства заснована на наступних принципах: справедливість та обґрунтованість розмірів та диференціації премій; матеріальна зацікавленість працівників у досягненні найвищих кінцевих результатів трудової діяльності; поєднання індивідуальної та колективної зацікавленості у результатах праці; заохочення творчої ініціативи, відповідальності, досягнення високої якості праці, продукції, робіт та послуг; простота визначення розмірів преміювання виплат; ясність та доступність для розуміння працівниками зв'язку між їхніми трудовими зусиллями та винагородою; гнучкість – зміна преміальної системи відповідно до зміни цілей та завдань матеріального стимулювання; гласність заохочення як поєднання матеріальних та моральних стимулів до праці [16].

Розглянемо умови та зміст системи преміювання на підприємстві.

Оплата праці та матеріальне стимулювання працівників підприємства регламентуються такими основними локальними нормативними документами [14]:

1. Положення про оплату праці працівників.
2. Положення про стимулювання працівників.
3. Тарифними ставками професій робітників.
4. Трудовими договорами та додатковими угодами до них.
5. Положення про встановлення надбавок за професійну майстерність робітником.
6. Колективним договором між роботодавцем та первинною профспілковою організацією.

Умови преміювання працівників відображені у Положенні про преміювання організації. Положення про преміювання необхідне для ефективного управління персоналом. При цьому важливо оформити норми щодо преміювання юридично правильно. Чим краще документовані показники та умови преміювання та їх виконання працівником, тим легше роботодавцю аргументувати рішення про призначення та виплату премії щодо кожного працівника і тим сильнішою буде його позиція у спорі з працівником, у тому числі і при його звільненні.

Різні премії характеризуються різними показниками та умовами преміювання, які краще відобразити в окремому документі. Крім того, з таким документом легше ознайомити тих працівників, які беруть участь у програмі преміювання. Маючи такі документи для кожного виду премій, простіше обґрунтувати витрати на оплату праці для податкової інспекції. Це особливо вигідно для великих компаній.

Преміювання персоналу здійснюється відповідно до таких умов [11].

1. Преміювання працівників провадиться за заздалегідь визначеними показниками.
2. Розмір премії може бути пов'язані з тими економічними вигодами, які приніс працівник організації.
3. Преміювання може здійснюватися як протягом місяця, квартал, рік, так і за фактом досягнення певних результатів праці.
4. Нарахування та виплата премій провадиться на підставі наказу головної керівної особи організації.
5. Підставою для виплати премії директорам, головним інженерам та головним бухгалтерам філій, якщо такі є, являється наказ головної компанії.
6. Нарахування всіх видів премій з метою оподаткування враховується та включається до складу витрат за відповідними видами діяльності (ремонтна, експлуатаційна та ін.) та видами витрат (на експлуатацію, ремонт, переміщення) відповідно до податкової облікової політики.
7. Показники, умови та розмір преміювання встановлюються головною керівною особою організації (інакше показники преміювання можуть бути деформовані і не відповідати реальним цілям компанії).

8. Не повинно бути планових витрат на преміювання.

9. На підприємстві для виплат премій та інших соціальних потреб відповідно до облікової політики може створюватися резервний фонд – фонд споживання, який створюється шляхом перекидання сум чистого прибутку наприкінці звітного року. За рахунок цього фонду підприємство може виплатити працівникові премію (або частку премії) відразу ж з моменту фіксації досягнутих результатів праці, тоді як сама організація зазвичай отримує прибуток, зумовлений досягненням певних (високих) результатів праці даного працівника, лише після закінчення певного терміну часу.

10. Премія нараховується за виконання кожного показника окремо.

11. При невиконанні основної умови преміювання премія не сплачується повністю.

12. Підставою для нарахування премії є дані бухгалтерської та статистичної звітності, а за показниками, за якими така звітність не передбачена, згідно даних оперативного обліку, що затверджується відповідною посадовою особою. За відсутності обліку показників премія за підсумками роботи не нараховується та не виплачується. Відповідальність за достовірність даних оперативного обліку несуть керівники відповідних відділів, служб, цехів, відділів тощо.

13. Показники та умови преміювання та розмір витрат на оплату праці колективам (бригаді, цеху тощо) можуть встановлюватися з урахуванням розподілу премій за коефіцієнтом трудової участі (КТУ).

14. Керівник організації має право в індивідуальних випадках збільшувати розмір нарахованої премії за особливі результати за встановленими показниками, але не більше ніж на певну фіксовану величину (у відсотках від нарахованої премії). Зазначене збільшення премії оформляється відповідно до наказу головної керівної особи організації.

15. Керівник організації має право повністю або частково позбавити окремих працівників премії за виробничі порушення. Перелік виробничих порушень, за які працівники можуть позбавлятися премії повністю або частково, має бути заздалегідь встановлений та загальнодоступним. Приклад таких порушень – прогули, поява на

роботі у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння, порушення правил техніки безпеки, пожежної безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку тощо. Позбавлення чи зниження розміру премії провадиться за той розрахунковий період, у якому порушення було скоєно чи виявлено, та оформляється наказом.

16. За кожним видом преміювання повинні бути розроблені та затверджені локальні положення про нарахування премій за виробничі результати. Зазначені положення у філії затверджуються його директором (керуючим), а в генеральній дирекції – генеральним директором. Дані положення як додатки до колективного договору є його невід'ємною частиною.

17. У положенні щодо кожного виду преміювання мають бути враховані особливості показників та умов виробничої діяльності, визначено конкретне коло премійованих по кожному з видів преміювання, конкретизовано показники та умови преміювання працівників з урахуванням їхньої участі у діяльності.

18. Порядок формування та розрахунку розміру коштів на преміювання визначається згідно з наказом керівника організації.

19. Конкретний розмір коштів, що спрямовуються на преміювання, визначається відповідно до затвердженого керівником порядку формування та розрахунку розміру коштів, що спрямовуються на преміювання. Умови преміювання повинні охоплювати виробничу та трудову дисципліну, охорону праці та техніку безпеки, культуру виробництва та виконання різноманітних заходів.

Позитивна, наростаюча динаміка рівнів показників преміювання має важливе значення у створенні поточного преміювання за умов інтенсифікації виробництва. При перегляді системи поточного преміювання робітників особливу увагу доцільно приділити формам організації преміювання, уточненню, виходячи з реальної обстановки, виробничих завдань, які мають вирішуватись у поточному періоді, конкретизації показників кінцевих результатів, правильному вибору спрямованості заохочувального впливу механізму стимулювання для їх виконання (таблиця 1.4) [25].

Таблиця 1.4

### Основні показники формування економічного стимулювання

Показники	Форми стимулювання
Індивідуальні показники праці, обсяг продукції	Відрядно-преміальна оплата відповідно до виконання та перевиконання обсягів
Якість продукції (зміст об'єктів)	Почасово-преміальна, що відповідає вимогам безпеки руху
Високі індивідуальні показники праці	Спеціально-цільові преміальні системи
Якість продукції	Бригадно-контрактна преміальна система
Досягнення колективних результатів праці	Акордна (підрядна) система
Результати роботи підрозділу	Участь у прибутках, бонуси за результатами
Кваліфікація працівника, його ділові та особисті якості	Почасово-преміальна тарифно-розрядна система оплати
Стаж роботи (вислуга років)	Преміальна система винагороди за вислугу років
Факт роботи у підрозділі	Загальні для всіх працівників види соціальних виплат, пільг та гарантій

Джерело: складено автором на основі [25]

Преміювання може здійснюватися за одним чи групою узгоджених показників. Фахівці виділяють чотири основні групи показників преміювання, які стимулюють робітників за індивідуальні результати праці. До них відносяться:

1. Кількісні показники: виконання та перевиконання виробничих завдань з випуску продукції та номенклатури, відсоток виконання норм виробітку, забезпечення безперебійної та ритмічної роботи обладнання, дотримання або скорочення планових строків проведення ремонтних робіт, виконання робіт меншою чисельністю порівняно з нормативною, зниження трудомісткості продукції та ін;

2. Якісні показники: підвищення якості продукції, що випускається, відсоток здачі продукції з першого пред'явлення, зниження відсотка шлюбу, підвищення коефіцієнта сортності продукції тощо;

3. Економія використуваних ресурсів: економне витрачання сировини та матеріалів, економія палива та електроенергії, скорочення витрат на обслуговування та ремонт обладнання та ін;

4. Раціональне використання техніки: виконання термінів освоєння нової техніки та прогресивної технології, дотримання технологічної дисципліни, підвищення коефіцієнта завантаження обладнання тощо.

Для керівників, фахівців та службовців показники преміювання пов'язані

насамперед із отриманням прибутку. Висловлюються пропозиції щодо необхідності обліку у системі преміювання керівників організацій таких показників, як виконання договірних зобов'язань, зростання обсягу виробництва, забезпечення випуску продукції сучасного технологічного рівня та якості.

Показники преміювання повинні відповідати завданням виробництва в даному підрозділі або на підприємстві та їх виконання реально повинне залежати від трудових зусиль працівників, які включені до кола премійованих.

Ринкова модель організації стимулювання працівників не обмежує можливості застосування як індивідуальної, і колективної форм преміювання робочих за поточні результати роботи.

Кожна компанія зацікавлена у досягненні мети, у позитивному фінансовому результаті діяльності організації. Основним ресурсом компанії є працівники. Саме тому всі керівники компаній намагаються зробити так, щоб кожен співробітник працював на всі 100%, щоб кожен розумів загальну мету компанії та свій внесок у її досягнення, щоб кожен працівник був зацікавлений у ефективній та продуктивну роботу. Для цього у компаніях розробляються системи мотивації, де застосовуються матеріальні та нематеріальні методи стимулювання [19].

Серед факторів, які позитивно впливають на мотивацію працівників, дослідники виділяють такі: розуміння результату; цілісність; усвідомлювати корисність підприємства суспільству; розуміти важливість своєї роботи; самостійність у прийнятті рішень, автономія; зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками; справедливість винагороди; різноманітність умінь та навичок; громадське визнання діяльності працівника [42].

Таким чином, система показників та умов преміювання повинна бути гнучкою, сприйнятливою до проблем, вузьких місць, змін у виробництві, структурі управління і складі функцій, і водночас показники повинні діяти по можливості тривалий термін. Показники преміювання повинні бути адекватні основним цілям і завданням, зокрема для керівництва вони повинні бути пов'язані головним чином із прибутком і, можливо, з деякими іншими системними показниками, для робітників та фахівців – з економією ресурсів, збільшенням продуктивності чи якості робіт.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності преміювання персоналу підприємства**

На сучасних підприємствах керівники надають великого значення матеріальному та нематеріальному стимулюванню персоналу. За підсумками своєї управлінської практики чи успішного досвіду інших підприємств вони впроваджують нові форми стимулювання чи коригують вже існуючі мотиваційні програми. Під мотиваційними програмами розуміється комплекс заходів, спрямованих на підтримання або підвищення ступеня зацікавленості працівників процесі та результати праці. У зв'язку з цим обґрунтовано потребу керівників-ініціаторів змін в оцінці ефективності мотиваційних програм.

Вибір показників та методів оцінки ефективності системи преміювання, як правило, визначається цілями, заради яких цю систему впроваджено в компанії. Фахівці в галузі управління персоналом виділяють три основні групи цілей мотивації персоналу: залучення та утримання працівників; підвищення ефективності праці; підвищення виконавчої дисципліни.

Ефективність – це співвідношення досягнутих результатів і використаних ресурсів (витрат), що стосуються їх досягнення. Відповідно, загальна формула ефективності може мати такий вигляд:

$$\text{Ефективність} = \text{Результат} / \text{Витрати.}$$

Як правило, ефективність виявляється у частках чи відсотках.

Для оцінки результату лише на рівні підприємства можна використовувати показник прибутку, доходу конкретний період. Результат можна співвідносити із витратами того чи іншого виду. Зокрема, для підприємства важливі витрати праці, виробничих площ, оборотних коштів та ін. Від виду витрат залежать приватні показники ефективності: рентабельність, фондовіддача, продуктивність праці, матеріаломісткість, оборотність оборотних коштів, окупність капіталовкладень тощо. до показників економічної ефективності.

Економічна ефективність, як правило, цікавить керівництво компанії в першу

чергу, адже для прийняття управлінських рішень потрібно розуміти, чи є та чи інша кадрова зміна економічно доцільною. На жаль, розрахувати економічну ефективність мотиваційних програм у чистому вигляді важко через складність оцінки у грошовому вираженні результату, що є наслідком впровадження тієї чи іншої мотиваційної програми. Зрозуміло, що таким результатом може стати приріст доходу чи прибутку компанії за звітний період, але на ці показники впливає велика кількість факторів, лише одним із яких є система мотивації. У зв'язку з цим показники економічної ефективності мотиваційних програм, наведені в таблиці 1.5, зазвичай мають непрямий характер.

Таблиця 1.5

### Основні показники ефективності системи преміювання

Показник	Формула розрахунку
1	2
Продуктивність праці (ПП)	$ПП = Q / СОЧ$ , де Q – обсяг роботи; СОЧ – середньооблікова чисельність персоналу.
Коефіцієнт випередження (Квип)	$Коп = ТРпп / ТРзп$ , де ТРпп - темпи зростання продуктивності праці; ТРзп - темпи зростання заробітної плати.
Частка заробітної плати у собівартості продукції (%ЗП)	$\%ЗП = ФОП / С$ , де ФОП - фонд заробітної плати, грн.; С - собівартість продукції, грн.
Зарплатовіддача (ЗВ)	$ЗВ = В / ФОП$ , де ФОП - фонд заробітної плати, грн.; В – прибуток від реалізації продукції, крб.
Зарплатомісткість (ЗМ)	$ЗЕ = ФОП / В$ , де ФОП - фонд заробітної плати, грн.; В – прибуток від реалізації продукції, грн.
Фонд заробітної платні на одного працівника (Кр)	$Кр = ФОП / СОЧ$ , де ФОП – фонд заробітної плати (загальний); СОЧ - середньооблікова чисельність працівників
Середньорічна заробітна плата (РЗП)	$РЗП = Д * Т * ЧЗП$ , де Д – кількість відпрацьованих днів року; Т – тривалість робочого дня, годин; ГЗП - середньогодинна зарплата, грн.

Джерело: складено автором на основі [38]

Основним показником ефективності використання людського ресурсу є продуктивність праці. Його зростання є непрямим підтвердженням ефективності

застосовуваних мотиваційних програм. Обсяг роботи можна оцінювати як у натуральному вимірі, так і у вартісному (у гривнях).

Показник випередження відбиває співвідношення темпи зростання продуктивності праці та темпи зростання зарплати. У нормі він повинен бути більшим за одинку. І тут можна припустити, що матеріальне стимулювання у компанії успішно вирішує завдання підвищення економічної та виробничої віддачі від персоналу.

Ще одним важливим непрямым показником економічної ефективності мотиваційних програм може бути частка заробітної плати у собівартості продукції/сукупних витратах на персонал. Під час проведення економіко-статистичного аналізу економісти з праці попередньо визначають нормативні значення цього показника. Бажано мати таку статистику щодо підприємств галузі, але, на жаль, подібна інформація не завжди доступна для аналізу. Цей показник дозволяє враховувати та планувати витрати на заробітну плату, відстежувати, щоб фонд заробітної плати не перевищував заданих нормативів. У різних галузях бізнесу витрати на зарплатню варіюються в діапазоні від 20 до 60% від сукупних витрат.

Витрати використання системи мотивації розрахувати простіше, оскільки облік таких ведеться постійно. Їх можна розділити такі види: витрати на оплату праці працівників, зайнятих у реалізації системи мотивації; витрати на забезпечення матеріальних та нематеріальних факторів системи мотивації; витрати на розробку та створення інфраструктури системи мотивації [46].

З розвитком менеджменту став інтенсивно розвиватись підхід до оцінки соціальної ефективності, що виражає соціальний результат управлінської діяльності.

За загальним визначенням соціальна ефективність управління характеризує ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу та кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу, ступінь задоволеності персоналу різними аспектами праці.

У таблиці 1.6 наведено розширену класифікацію показників соціальної ефективності. Для конкретного підприємства можна вибрати найбільш суттєві показники, актуальні на даний момент [48].

Таблиця 1.6

## Класифікація показників соціальної ефективності

Група показників соціальної ефективності	Показники соціальної ефективності
1	2
Задоволеність працівників різними аспектами праці	Задоволеність рівнем заробітної плати, системою соціальної захищеності, санітарно-гігієнічними умовами праці, організаційно-трудовами умовами праці, відносинами в колективі, змістом та значимістю праці, системою винагороди та визнання заслуг, системою кар'єрного розвитку, системою професійного розвитку, конкретними кадровими заходами.
Плинність кадрів	Плинність кадрів загалом підприємству, у структурних підрозділах.
Організаційно-трудова умова праці	Рівень дисципліни праці, виконавської дисципліни, травматизму працівників, захворюваності працівників, питома вага операцій, що нормуються, рівень оснащеності робочих місць, механізації та автоматизації праці, комп'ютеризації адміністративно-управлінської праці. Напруженість та інтенсивність праці, раціональність режимів праці та відпочинку, питома вага творчих операцій, питома вага некваліфікованої праці, забезпеченість працівників нормативною документацією, співвідношення формальних та неформальних структур управління.
Санітарно-гігієнічні умови праці	Температурний режим, освітленість робочих місць, рівень шуму, запилення приміщень, забезпеченість працівників санітарно-гігієнічними приміщеннями.
Соціально-психологічні умови праці	Морально-психологічний клімат у колективі; рівень конфліктності в окремих підрозділах та на підприємстві в цілому; участь працівників в управлінні; рівень залученості та лояльності персоналу.
Соціальна захищеність працівників	Житлові умови працівників та членів їх сімей, забезпеченість дитячими дошкільними установами, медичною допомогою, путівками до санаторно-оздоровчих закладів, додатковими пенсійними гарантіями.
Професійно-кваліфікаційна структура персоналу	Загальноосвітній рівень працівників; професійний рівень працівників; рівень кваліфікації працівників; частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації; частка працівників із задовільними результатами атестації.

Джерело: складено автором на основі [46]

Показники соціальної ефективності управління визначають за допомогою аналізу економічної та статистичної звітності, анкетування та інтерв'ювання працівників, методу експертних оцінок, методу спостереження та інших методів. При цьому одні показники визначаються з певним ступенем умовності, інші взагалі не можуть бути виражені кількісно.

При розрахунку економічної ефективності довгострокових систем преміювання, що стимулюють поліпшення рівня виконання показників, для

порівняння з досягнутими, доцільніше брати середній рівень виконання показника у базовому періоді. При визначенні цього рівня не повинні братися до уваги не типові рівні виконання показника окремими робітниками, які пропрацювали меншу частину місяця при індивідуальній організації праці та його оплати; не характерні випадки виконання показників при колективній організації праці та оплати. З метою оцінки соціальної ефективності для конкретного підприємства можуть бути обрані найістотніші показники, актуальні на даний момент.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

### 2.1. Техніко-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»

ТДВ «Яготинський маслозавод» є ваговою частиною групи компаній «Молочний альянс». АТ «Молочний альянс» – являється компанією з централізованою структурою управління по фінансам, закупівлям, маркетингу, виробництву, логістики та продажами. До складу досліджуваної компанії входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної й кисломолочної продукції, підприємства зі збору й обробки молока і відповідно молочної продукції, крім того компанії, які проводять реалізацію продукції на території України так і за кордоном [53].

Основним видом господарської діяльності компанії є перероблення молока, виробництво масла вершкового та м'якого розсільного сиру. Доцільно перерахувати усі напрямки діяльності досліджуваного підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», із вказанням виду діяльності й коду КВЕД, у таблиці (табл. 2.1)

*Таблиця 2.1.*

#### Основні напрямки господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид діяльності	Код КВЕД
Перероблення молока, виробництво масла й сиру	10.51
Оптова торгівля молочною продукцією, яйцями, харчовими оліями й жирами	46.33
Роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинів переважно продуктами харчування, напоями й тютюновими виробами	47.11
Роздрібна торгівля пальними	47.30
Вантажний автомобільний транспортом	49.41

Джерело: складено автором на базі даних компанії

Підприємство являється юридичною особою, та здійснює діяльність передбачену затвердженням Статутом ТДВ «Яготинський маслозавод». Власну діяльність компанія спрямовує на найбільше задоволення усіх потреб населення в харчовій продукції, на базі поєднання інтересів населення та усіх членів трудового колективу.

Основні напрямки діяльності компанії:

- 1) виробництво м'яких й розсільних сирів;
- 2) виробництво вершкового масла тваринного, продукції із незбираного молока;
- 3) виробництво молочної й кисломолочної продукції (зокрема молоко, кефір, сироватка);
- 4) фірмова та оптово-роздрібна торгівля;
- 5) виробництво інших продовольчої продукції.

Для початку доцільно провести дослідження за допомогою SWOT-аналізу, результати якого представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**SWOT-аналіз середовища функціонування ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання інноваційних технологій.</li> <li>• Ефективна організаційна структура та стиль управління.</li> <li>• Дотримання міжнародних стандартів якості.</li> <li>• Широкий асортимент продукції, який постійно оновлюється.</li> <li>• Використання молока «екстра» гатунку.</li> <li>• Розвинені інформаційні ресурси (сайт, соціальні мережі).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення конкурентоспроможності за рахунок погіршення становища компаній–конкурентів в зв'язку з кризою, яка наразі присутня на молочному ринку.</li> <li>• Поява нових ринків чи нових сегментів ринку у зв'язку з постійними іноваціями у технологічному процесі.</li> <li>• Розширення ринків та обсягів експорту.</li> </ul>
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не всі бренди даної групи компаній мають активну рекламу на телебаченні.</li> <li>• Відсутність формалізованої комплексної стратегії збуту.</li> <li>• Вплив сезонності на споживання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна смаків покупців (постійне оновлення товарної лінійки конкурентів).</li> <li>• Зменшення обсягів сировини, необхідної для виготовлення молочних продуктів.</li> <li>• Зростання вимог покупців і постачальників.</li> <li>• Збільшення цін на молочну продукцію в результаті поступового зменшення поголів'я корів.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [53]

На сьогодні компанія Яготинський маслозавод випускає більше 36 видів молочної продукції саме під торговою маркою «Яготинське»: масло, молоко, сметану, ряжанку, кефір, термостатну молочну продукцію, м'які й кисломолочні

сири, питні йогурти, питну закваску із наповнювачами й без них, а також функціональний кисломолочний продукт Геролакт.

Виробничі потужності компанії мають можливість щодоби приймати й переробляти більше 350 тис. молока і відповідно 80 тис вершків. Окрім цього з метою покращення якості продукції Яготинський маслозавод встановив сучасне високотехнологічне обладнання, що було придбане у міжнародних виробників, і воно виключає пряме втручання персоналу у виробничий процес, і саме від початку забирання сировини аж до закінчення фасуванням і відвантаженням готової продукції, це гарантує якість та безпеку виготовленої готової продукції.

Протягом 2022 року підприємством було отримано кредитів на суму 7 542 527 тис. грн., в тому числі погашено 7 453 528 тис. грн. та сплачено відсотки за користування цими кредитами 18 589 тис. грн. [53].

В таблиці 2.3 представлено обсяг виробництва та реалізації молочної продукції за 2023 рік, серед основних видів є: молоко питне, кисломолочна продукція та сирно-творожні продукти, в даній таблиці йде узагальнена інформація.

*Таблиця 2.3*

### **Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції маслозаводу**

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяги виробництва			Обсяги реалізованої продукції		
		у натуральній формі т	тис.грн.	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі т	тис.грн.	у % до всієї реалізованої продукції
1	Молоко питне	50 029	867 421	56.8	52 012	922 546	49.9
2	Кисломолочна продукція	29 258	896 808	34.1	35 595	1138 449	34.9
3	Сирнотворожна продукція	4 001	340 753	4.7	4 396	400 821	4.2

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

В таблиці наведено обсяг виробництва й реалізації основних видів молочної продукції, зокрема її кількість, сума та відсоткове співвідношення.

Далі розглянемо основні показники діяльності маслозаводу за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

### Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол, од.	віднош, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	3736091	4857266	1121175	30,01
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	2784504	3979309	1194805	42,91
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	645244	877957	232713	36,07
Адміністративні витрати	тис. грн.	37602	44464	6862	18,25
Витрати на збут	тис. грн.	296742	367149	70407	23,73
Інші операційні витрати	тис. грн.	65926	41416	-24510	-37,18
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	291991	444037	152046	52,07
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	177841	308855	131014	73,67
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	155639	255160	99521	63,94

Джерело: складено автором на основі звітності компанії

В 2022 році досліджуване підприємство було прибутковим, і закінчило цей рік з прибутком 155639 тис.грн., поряд з цим 2023 рік закінчився позитивно для компанії з чистим прибутком в розмірі 255160 тис.грн., що свідчить про нарощення прибутковості ТДВ «Яготинський маслозавод».

Також є звіт за 2022-2023 роки в якому наведено елементи операційних витрати ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Елементи операційних витрат компанії ТДВ «Яготинський маслозавод»

Стаття витрат	Витрати, тис. грн.		Частка у загальних витратах, %		Абсолютне відхилення часток 2022/2023
	2022	2023	2022	2023	
Матеріальні витрати	2634094	3246084	83,54	83,02	-0,53
Витрати на оплату праці	195918	249790	6,21	6,39	0,17
Відрахування на соціальні заходи	47339	52222	1,50	1,34	-0,17
Амортизація	75141	73423	2,38	1,88	-0,51
Інші операційні витрати	200416	288693	6,36	7,38	1,03
Разом	3152908	3910212	100	100	x

Джерело: складено автором на основі даних компанії

В даній таблиці проаналізований звіт компанії за 2022 р та 2023 р, яку саме кількість коштів було витрачено на елементи собівартості зокрема матеріальні затрати, оплату праці, соціальні заходи, амортизацію і відповідно інші операційні витрати. Якщо уважно розглянути таблицю, то сума по всім елементам між роками відрізняються на 1165363 тис.грн., а це значить що кожен наступний рік компанія виділяє все більше витрат на діяльність компанії.

## 2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання персоналу на підприємстві

Система управління персоналом є основою управління організації, оскільки реалізує основне завдання управління – організацію діяльності. Ефективність менеджменту безпосередньо залежить від якості управління персоналом.

Для підвищення ефективності менеджменту в управлінні персоналом на перший план виступають питання оптимізації кадрового складу, які є особливо важливими для організацій, що проходять фази кризи або перебувають у ситуації спаду. Управління персоналом є підсистемою у глобальній системі управління бізнесом, здійснюваного у межах певної організаційної ієрархічної структури. Динаміка і структура трудових ресурсів організації є важливими показниками при оцінці ефективності трудових ресурсів підприємства в цілому, оскільки стабільність кадрової ситуації безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації в цілому. Проведемо аналіз основних кадрових процесів у ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі даних таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Динаміка персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Абс відх	Темп зростання
Чисельність персоналу початку року	905	920	15	2,33
Середньооблікова кількість працівників, чол.	900	921	21	2,33
Прийнято всього, чол.	15	31	16	106,67
Вибуло всього, чол., в т.ч.:	15	10	-5	-33,33
-за скороченням штатів	-	-	-	-
-за власним бажанням	10	9	-1	-10,00
- за порушення трудової дисципліни	5	1	-4	-80,00

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.6, чисельність співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 2,33% та становила 21 чол.

Проведемо розрахунок основних показників руху кадрів наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Розрахунок показників руху кадрів у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Формула	позначення	Розрахунок
Коефіцієнт обороту по прийому	$K_p = \text{Чпр} / \text{Чср}$	Кп - коефіцієнт обороту по прийому; Чпр - кількість прийнятих працівників за звітний період; Чср - середньооблікова чисельність працівників за звітний період.	$K_{p2022} = 15 \setminus 900 * 100 = 1,6$ $K_{p2023} = 31 \setminus 921 * 100 = 3,36$
Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_v = \text{Чвб} / \text{Чср}$	Кв - коефіцієнт обороту по вибуттю; Чпр - кількість вибутих працівників за звітний період; Чср - середньооблікова чисельність працівників за звітний період.	$K_{p2022} = 15 \setminus 900 * 100 = 1,6$ $K_{p2023} = 10 \setminus 921 * 100 = 1,08$
Коефіцієнт сталості кадрів	$K_{пос} = \text{Чр} / \text{Чср}$	Кпос - коефіцієнт сталості кадрів; Чр - чисельність працівників, які пропрацювали в організації протягом усього року; Чср - середньооблікова чисельність працівників за цей період	$K_{пос2022} = 905 \setminus 900 * 100 = 100,5$ $K_{пос2023} = 920 \setminus 921 * 100 = 99,8$

Джерело: складено автором

З даної таблиці видно, що в компанії стабільні показники руху кадрів.

Далі проаналізуємо одержані результати (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

### Оцінка руху кадрів у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2022 р.	2023 р.	Темп зростання,.
Коефіцієнт обороту прийому	1,6	3,36	210
Коефіцієнт обороту з вибуття	1,6	1,08	67,5
Коефіцієнт сталості кадрів	100,5	99,8	99,30
Коефіцієнт плинності кадрів	-	-	-
Коефіцієнт абсентеїзму	0,05	0,06	120
в т.ч. по хворобі	0,05	0,06	120

Джерело: складено автором

Коефіцієнт обороту з прийому протягом досліджуваного періоду зростає на 210% і склав 3,36% у 2023 р., 1,6% у 2022 р.

Коефіцієнт сталості кадрів був досить високим і постійним, за досліджуваний часовий проміжок збільшився на 67,5%%. Протягом досліджуваного періоду була відсутня плинність персоналу.

Аналіз основних кадрових процесів ТДВ «Яготинський маслозавод» показує, що компанія розширює свою діяльність, приймаючи нових співробітників до штату. У цілому, виходячи з незначної плинності кадрів, можна дійти висновку, що працівники організації задоволені умовами праці та заробітною платою, і не прагнуть змінювати місце роботи.

Далі проведено аналіз структури та укомплектованості персоналом штату ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022-2023 роках. (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

**Структура та укомплектованість персоналом ТДВ «Яготинський  
маслозавод» за 2022-2023 роки**

Показники	2022 р			2023 р		
	Кількість посад	Кількість осіб	Укомплектованість, %	Кількість посад	Кількість осіб	Укомплектованість, %
Усього, в т.ч.	900	900	100	921	921	100
Керівники	50	50	100	55	55	100
Фахівці	100	98	98	120	110	98
Робітники	650	650	100	650	650	100
Службовці	100	100	100	96	106	110

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.9, кількість посад відповідно до штатного розкладу склала: у 2022 р. – 900 од., у 2023 р. – 921 од. Укомплектованість штату у 2022-2023 роках в середньому - 100%, що свідчить про укомплектованість та ефективну кадрову політику організації.

Усі керівники та спеціалісти ТДВ «Яготинський маслозавод» мають повну вищу освіту, робочі компанії мають спеціальну профільну освіту.

Далі розглянемо розподіл персоналу за віком (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

**Розподіл персоналу у ТДВ «Яготинський маслозавод» за віком у 2022-2023 році**

Вік	Осіб		%		Відхилення	
	2022 р	2023 р	2022 р	2023 р	Абс.ос.	Відн., %
18-34	129	94	14,33	10,21	-35	-4,13
35-49	522	534	58,00	57,98	12	-0,02
50-54	129	151	14,33	16,40	22	2,06
55-59 років	120	142	13,33	15,42	22	2,08
Всього	900	921	100	100	21	x

Джерело: складено автором

Виходячи з розрахунків, ми бачимо, що найбільша кількість працівників мають вік у діапазоні від 35 до 49 років – 522 осіб та від 50 до 54 років – 129 осіб у 2022 році та 534 осіб і 151 осіб у 2023 році відповідно. З них керівників – 6 осіб, спеціалістів – 15 осіб, службовців – 9 осіб та робітників – 11 осіб.

По гендерному складу працівників компанії 71% складають чоловіки або 639 особа; 29% це жінки або 261 особа. Розглянемо розподіл персоналу за статтю у 2022-23 рр (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

**Професійно-освітні характеристики персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022-23 рр**

Показник		2022 р.		2023 р.		Відхилення	
		Кіль-ть	%	Кіль-ть	%	абсолютне	відносне
1		2	3	4	5	6	7
Стать	Чол.	630	70	654	71	24	1
	Жін.	270	30,2	267	29	-3	-1
Вік	18-34	285	31,7	282	30,6	-3	-1
	35-54	487	54,1	503	54,6	16	0,5
	54 -59	128	14,2	136	14,8	9	0,6
Освіта	Неповна вища	160	17,8	341	37	181	19,2
	Повна вища	740	82,2	580	63	-160	-19,2
Стаж роботи	До 1 року	35	3,9	32	3,5	-3	-0,4
	1-5 років	193	21,4	198	21,5	5	0,1
	Понад 5 років	672	74,7	691	75	18	0,3
ВСЬОГО		900	281	921	284	21	3

Джерело: укладено автором за даними підприємства

Аналіз даної таблиці дозволяє виокремити наступне, за досліджуваний період на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулося зростання середньооблікової кількості працюючих (+21 особа), скорочення кількості жінок, що зайняті на виробництві

через вихід на них в декрет та на пенсію, а також відмову повернутись після декретної відпустки, поряд з цим звільнений персонал був заміщений сталось за рахунок зарахування чоловіків, які отримали середньо-спеціальну освіту, це спричинило зростання кількості працівників із неповною вищою освітою, поряд з цим масове прийняття працівників сталось у 2022 року.

Заробітна плата всіх категорій співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022-2023 роках зростала. Так, заробітна плата керівників у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. збільшилася на 8,6% і склала 32350 грн. Заробітна плата фахівців компанії зросла на 7,4% і склала в 2023 р. 23 200 грн, заробітна плата робітників збільшилася на 23,3% і у 2023 р. склала 22200 грн, а заробітна плата службовців зросла на 6,9% та у 2023 р. склала 17100 грн.

Отже, у створенні кожна підсистема управління персоналом регламентується локальними нормативно-правовими актами. Протягом досліджуваного періоду була відсутня плинність персоналу. Укомплектованість штату у 2022-2023 роках. – 100%, що свідчить про ефективну кадрову політику організації. Усі керівники та спеціалісти ТДВ «Яготинський маслозавод» мають повну вищу освіту, робочі компанії мають спеціальну профільну освіту.

Успіх діяльності підприємства багато в чому залежить від рівня кваліфікації його співробітників, ступеня згуртованості команди, яка працює на досягнення його мети. Стратегія розвитку персоналу є частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізується через професійну систему навчання персоналу підприємства, яку розробляє та реалізує його відділ кадрів.

### **2.3. Аналіз ефективності преміювання персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»**

У системі заходів для створення ефективного стимулюючого механізму трудової активності працівників важлива роль належить преміюванню. Премія за своїм економічним змістом відрізняється від тарифної частини зарплати тим, що її

розмір безпосередньо залежить від кінцевих результатів роботи організації, і тому може бути гарантований. Через систему преміювання стимулюється матеріальна зацікавленість працівників у підвищенні якості торговельного обслуговування, зростанні продуктивності праці, скороченні витрат та збільшенні прибутку.

На практиці зустрічається безліч систем преміювання, які прагнуть найбільш справедливо оцінити працю персоналу, врахувати специфіку роботи, цілі і принципи організації і стимулювати підвищення ефективності, якості або продуктивності праці. Проте чи всі рішення бувають вдалі. Іноді зустрічається преміювання всіх чи більшості працівників у прямій залежності від кінцевих результатів діяльності організації та в однаковому розмірі, що суттєво послаблює особисту зацікавленість у досягненні позитивних результатів власної праці.

У ТДВ «Яготинський маслозавод» розрізняють основну та додаткову оплату праці. Основою побудови системи тарифних ставок та окладів є мінімальна заробітна плата, встановлена Урядом України.

Додаткова оплата праці залежить від категорії працівників, результатів господарської діяльності підприємства та встановлюється у вигляді премій, винагород, бонусів та інших виплат і регулюється Положенням про стимулювання праці ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлює такі види форм матеріального стимулювання: для працівників бухгалтерії – премії у вигляді двох окладів, а як і піврічні і річні премії у вигляді окладу (у разі виконання плану з продажу); для працівників служби маркетингу – премії у вигляді 1-1,5 окладу, а як і до 15% від суми збільшення обсягу товарообігу; для працівників служби збуту – премії у вигляді 1 оклада, а як і до 5% від суми товарообігу.

Для співробітників відділу продажів методи стимулювання передбачені залежно від посад: мерчендайзери – застосовується система 30%-70%, тобто 30% заробітної плати становить оклад, решта – премії, які залежать від виконання плану з продажу; торгові представники – фіксована оплата праці – 2 оклади, так само система премій 30%-70%; супервайзери - оклад залежно від товарної групи - 15-25 тис. грн. та фіксована система нарахування бонусів – це чітко визначена грошова премія, яку може отримати кожен торговий представник за умови виконання одного

чи кількох поставлених завдань. Фіксований бонус зазвичай не перевищує третини від суми окладу. Розмір такого бонусу розраховується у відсотках від виконання та має поріг обмеження.

Аналіз структури фонду оплати праці за видами виплат подаємо у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз фонду оплати праці за видами виплат у ТДВ «Яготинський  
маслозавод», тис. грн.**

Показники	Рік		Відхилення	
	2022	2023	абс	відн
Оплата за окладом	195918	249790	53872	27,50
Доплата за суміщення	3508	5672	2164	61,69
Оплата відпустки	75423	82351	6928	9,19
Премія до основної заробітної плати (у формі окладу)	98503	105678	7175	7,28
Премії за виконання плану	86721	92056	5335	6,15
Премії за збільшення товарообігу	5483	6793	1310	23,89
Піврічні та річні премії	7563	8672	1109	14,66
Бонус за розширення клієнтської бази	4605	5672	1067	23,17
Інші доплати	1067	2235	1168	109,47
Всього Фонд оплати праці	480813	560942	80129	16,67

Джерело: складено автором

З таблиці 2.12 видно, що більш ніж 70% співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод» складається зі змінної частини. Серед форм матеріального стимулювання близько 40% займають премії до основної заробітної плати, що виплачуються в розмірі окладу, 14% премії за виконання плану, близько 6% премії, що виплачуються у відсотках від товарообігу.

З аналізу можна дійти висновку, що загалом майже за всіма видами виплат відбувається збільшення кількості коштів, що є позитивним моментом. Однак для того, щоб сформулювати об'єктивніші висновки про те, як впливає збільшення фонду оплати праці на діяльність підприємства, необхідний аналіз ефективності використання фонду оплати праці та його вплив на показники продуктивності праці.

Розрахунок показників представлений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Розрахунок показників ефективності системи преміювання компанії**

Показник	Формула розрахунку	Розрахунок
1	2	3
Продуктивність праці (ПП)	$ПП = Q / СОЧ$ , де Q – обсяг роботи; СОЧ – середньооблікова чисельність персоналу.	ПП2022=3736091/900=14511 ПП2023=4857266/921=5273
Коефіцієнт випередження (Квип)	$Квип = ТР_{пп} / ТР_{зп}$ , де ТР <sub>пп</sub> - темпи зростання продуктивності праці; ТР <sub>зп</sub> - темпи зростання заробітної плати.	Квип 2022= 30,1/16=1,88 Квип 2023= 28,1/13=2,1
Частка заробітної плати у собівартості продукції (%ЗП)	$\%ЗП = \text{ФОП} / С$ , де ФОП - фонд заробітної плати, грн.; С - собівартість продукції, грн.	$\%ЗП$ 2022=480813/2784504=17 $\%ЗП$ 2023=560942/3979309=14
Зарплатовіддача (ЗВ)	$ЗВ = В / \text{ФОП}$ , де ФОП - фонд заробітної плати, грн.; В – прибуток від реалізації продукції, грн.	ЗВ2022=177841/480813=0,37 ЗВ2023=308855/560942=0,55
Зарплатомісткість (ЗМ)	$ЗЕ = \text{ФОП} / В$ , де ФОП - фонд заробітної плати, грн.; В – прибуток від реалізації продукції, грн.	ЗЕ2022=480813/177841=2,7 ЗЕ2023=560942/308855=1,8
Фонд заробітної платні на одного працівника (Кр)	$Кр = \text{ФОП} / \text{СОЧ}$ , де ФОП – фонд заробітної плати (загальний); СОЧ - середньооблікова чисельність працівників	Кр2022=480813/900=534 Кр2023=560942/921=609
Середньорічна заробітна плата (РЗП)	$РЗП = Д * Т * ЧЗП$ , де Д – кількість відпрацьованих днів року; Т – тривалість робочого дня, годин; ГЗП - середньогодинна зарплата, грн.	РЗП2022=264*8*75,6=159667 РЗП2023=264*8*85,6=180787,2

Джерело: складено автором

Аналіз показників, поданих у таблиці 2.13, показав, що не всі показники мають позитивну динаміку. Показник зарплатовіддачі показує, що товарообіг, що припадає на 1 грн витрат знижується, що є негативною тенденцією. Показник зарплатоємності, що показує, скільки гривень заробітної плати витрачено для одної гривні продукції (товару, послуги), навпаки збільшується. Позитивну динаміку показує співвідношення продуктивність праці та середньої зарплати. Дані за 2023 рік свідчать про значне зростання продуктивності праці. Також варто зазначити, що фонд заробітної плати на одного працівника та середньорічна заробітна плата

зростає.

З метою узагальнення проведеного дослідження системи преміювання працівників у ТДВ «Яготинський маслозавод» використовуємо метод SWOT-аналізу, під час якого визначимо всі переваги та недоліки даної системи, а також виявимо можливості та загрози (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

**SWOT-аналіз системи преміювання працівників у ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	- Бажання керівництва сформувавши ефективну систему преміювання персоналу.	- Негативний вплив на фінансовий стан організації.
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ – МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ – ЗАГРОЗИ</b>
- Зацікавленість персоналу в результатах діяльності; - Орієнтація на командну роботу.	- Впровадження системи КРІ-показників; - Зростання продуктивності праці.	- Неприйняття нової системи преміювання співробітниками.
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>	<b>СЛАБІ СТОРОНИ – МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>СЛАБІ СТОРОНИ – ЗАГРОЗИ</b>
- Відсутність чіткої системи штрафів; - Відсутність положення про преміювання персоналу.	- Розробка системи штрафів; - Розробка положення про преміювання.	- Підвищення рівня конфліктності в колективі.

Джерело: складено автором

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що існуюча система преміювання ефективна і дає позитивний результат, який відбивається на фінансових результатах діяльності підприємства, але водночас існують невеликі недоліки, які необхідно усунути.

За результатами аналізу чинної системи преміювання працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» можна виділити такі проблеми: відсутність системи преміювання, що базується на КРІ-показниках; відсутність чіткої системи штрафів; відсутність положення про преміювання персоналу.

Нині досліджуване підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» в повному обсязі забезпечує себе оборотними засобами з власних коштів і має досить низьку частку стійких коштів, необхідні фінансування своїх активів. Але загалом фінансовий стан організації стійкий. Стійке зростання чистого прибутку компанії

свідчить про ефективність її фінансово-господарської діяльності.

Успіх діяльності підприємства багато в чому залежить від рівня кваліфікації його співробітників, ступеня згуртованості команди, яка працює на досягнення його мети. Стратегія розвитку персоналу є частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізується через систему професійного навчання персоналу підприємства, яку розробляє та реалізує відділ кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод».

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що існуюча система преміювання ефективна і дає позитивний результат, який відбивається на фінансових результатах діяльності підприємства, але водночас існують невеликі недоліки, які необхідно усунути. Було виділено такі проблеми: відсутність системи преміювання, заснованої на КРІ-показниках; відсутність чіткої системи штрафів; відсутність положення про преміювання персоналу.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРЕМІЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

### 3.1. Основні напрямки підвищення ефективності преміювання ТДВ «Яготинський маслозавод»

Преміювання одна із основних стимулів діяльності персоналу, тому ретельна розробка системи преміювання є запорукою успіху діяльності всієї організації.

Проведене дослідження показало, що система преміювання організації ТДВ «Яготинський маслозавод» мало ефективна, у ній є кілька недоліків.

За результатами другого розділу виявлено такі проблеми: необхідність переходу на сучасну систему преміювання, засновану на КРІ-показниках; відсутність чіткої системи штрафів; відсутність положення про преміювання персоналу. З метою вдосконалення системи преміювання персоналу організації вважаємо за необхідне розробити систему заходів (таблиця 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Заходи щодо вдосконалення системи преміювання у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Параметри	Компоненти
Основні проблеми, виявлені в організації	- відсутність системи преміювання, заснованої на КРІ-показниках; - відсутність чіткої системи штрафів; - відсутність положення про преміювання персоналу.
Причини проблемних зон в організації	- не враховуються індивідуальні показники діяльності працівників; - у існуючій системі преміювання немає чіткого визначення умов, за яких керувати у праві частково або повністю позбавити співробітника премії.
Способи досягнення мети (заходи)	1. Розробка та впровадження системи КРІ-показників; 2. Розробка та впровадження системи штрафів. 3. Розробка положення про преміювання.
Результати	- підвищення продуктивності праці; - збільшення прибутку організації.
Ризики	- неприйняття нової системи преміювання співробітниками; - підвищення рівня конфліктності в колективі.
Користувачі	Персонал ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором

Таким чином, пропонується реалізувати такі заходи як розробка та впровадження системи КРІ-показників та чітко сформульованої системи штрафів і як наслідок розробка нового положення про преміювання персоналу. Розглянемо кожний захід докладніше.

Першим заходом виступає розробка системи КРІ-показників для менеджерів з продажу ТДВ «Яготинський маслозавод». У рамках цього заходу пропонується запровадити п'ять показників, спрямованих на оцінку кожного працівника за індивідуальними результатами. КРІ-показники, а також їхня вага в загальній сумі премії представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**КРІ-показники для менеджерів з продажу ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

Ключовий показник ефективності	Вага показника, %
КРІ 1 – середня вартість угоди	40
КРІ 2 – кількість претензій	20
КРІ 3 - позитивні відгуки, рекомендації	20
КРІ 4 - кількість залучених потенційних клієнтів	10
КРІ 5 - конверсія потенційних клієнтів у покупців	10
Разом:	100

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що найбільша вага має показник КРІ 1 40%, КРІ 2 і КРІ 3 мають рівну частку в сумі премії по 20%, а КРІ 4 і КРІ 5 по 10%. Далі розглянемо кожен показник окремо.

КРІ 1. Середня вартість угоди (вага – 40%). Середній вартість – підсумкова виручка, поділена на кількість покупок. Важливо не плутати кількість покупок із кількістю проданої продукції. Однією покупкою є все, що клієнт купив за однією угодою. Впроваджується у тому, щоб стимулювати менеджера продавати додаткову продукцію. Середня вартість угоди – це відображення продуманого асортименту, облаштування місця продажу та якісного обслуговування продавцями-консультантами. Наприклад, два співробітники можуть здійснювати однакову кількість угод на місяць. Таким чином, не доводиться говорити про однакову

ефективність – адже дохід від реалізації одного з менеджерів буде більшим.

КРІ 2. Кількість претензій (вага премії – 20%). Претензії враховуються як зовнішні (від клієнтів), і внутрішні (від керівництва) за порушення норм. У таблиці 3.3 подано шкалу залежності розміру премії від кількості претензій, пред'явлених до працівника.

Таблиця 3.3

### Шкала залежності розміру премії від кількості претензій

Кількість претензій	Відсоток премії
Відсутність претензій	30%
1-2	15%
Більше 3	-

Джерело: складено автором

КРІ 3. Позитивні відгуки, рекомендації (вага премії – 20%). Головне завдання будь-якого продавця-консультанта задовольнити побажання покупців, створити сприятливе емоційне тло у спілкуванні. У цьому показнику враховується частка клієнтів, які залишили позитивний відгук після покупки на сайті або соціальних мережах магазину. Наприклад, вихідне значення даного показника становить 35 позитивних відгуків та рекомендацій, керівник ставить за мету – підвищити кількість відгуків на 20%. Премія виплачується співробітникам, які досягли планового значення.

КРІ 4. Кількість залучених потенційних клієнтів (вага премії – 10%). Система КРІ повинна містити такий показник, як розширення клієнтської бази. Залучення потенційних клієнтів та робота з ними відіграє важливу роль у процесі реалізації продукції. Враховується результативність, тобто. перше – контакт має відбутися, друге – у контакту, що відбувся, має бути результат. Результатом можна вважати: призначення часу наступного дзвінка, побажання клієнта отримати каталог із прайсом, надання контактних даних, згоду взяти участь у заході тощо. Показник складатиметься з кількості результативних контактів та реального поповнення бази потенційних клієнтів. Розрахунок цього показника проводиться аналогічно КРІ 3.

КРІ 5. Конверсія потенційних клієнтів у покупців (вага премії – 10%). Цей

показник говорить про те, скільки людей із відвідувачів перетворилися на клієнтів. Розрахувати показник досить легко. Наприклад: продавець-консультант поговорив із 1000 потенційними клієнтами та озвучив їм торгову пропозицію. Погодилися на купівлю та попросили виставити їм рахунок клієнти. Тоді конверсія дорівнює:  $54/1000 * 100\% = 5,4\%$ . Фахівець, у якого відсоток більший, має більший показник. Підвищення конверсії залежить від компетентності та комунікабельності персоналу. Асортиментна лінійка теж значним чином впливає на конверсію, адже чим більше вибір, тим ймовірніше клієнт знайде, що шукає, і здійснить покупку.

Отже, заробітна плата одного співробітника визначатиметься за такою формулою:

$$ЗП = \text{Оклад (основна частина)} + \% \text{ від обороту} * (\text{вага КРІ1} * \text{КРІ1} + \text{вага КРІ2} * \text{КРІ2} + \text{вага КРІ3} * \text{КРІ3} + \text{вага КРІ4} * \text{КРІ4} + \text{вага КРІ5} * \text{КРІ5}).$$

Головним плюсом КРІ є прозорість. І співробітники, і роботодавець бачить, хто, скільки працює та заробляє. Такий підхід допомагає керівникам мотивувати співробітників та стежити за ситуацією.

У рамках другого заходу пропонується визначити умови, за яких співробітники можуть бути частково або повністю позбавлені премії. Негативна мотивація також має бути присутня в організації. Позбавлення премії – це юридичний спосіб диференціації преміальної частини заробітної плати робітників та службовців залежно від заздалегідь встановлених у нормативному порядку факторів (видів правопорушень), що характеризують суб'єктивні властивості (ознаки) якості праці працівника. Зокрема, розмір премії може бути знижено:

1) при порушенні техніки безпеки, незадовільному утриманні обладнання, інструменту, робочого місця від 50% до 100%;

2) у разі порушення правил внутрішнього розпорядку, невиконання вказівок, завдань, розпоряджень посадових осіб – від 25% до 100%;

3) якщо працівник не з'явився на роботу або запізнився від 25% до 80%;

4) якщо завдано матеріальних збитків організації, зіпсовано довірені майнові об'єкти – від 50% до 100%.

Керівник має право позбавити повністю або частково премії окремих

працівників підприємства за недогляд у роботі, неналежне виконання службових обов'язків та порушення трудової дисципліни.

Часткове або повне позбавлення премії провадиться в той розрахунковий період, в якому було вчинено або виявлено недогляд та оформляється наказом по підприємству з обов'язковим зазначенням причин та письмовим поясненням працівника.

Розглянуті вище умови позбавлення премії можуть застосовуватися всім співробітникам організації. Далі наведено додаткові умови для менеджерів з продажу, що стосуються специфіки їх діяльності. Менеджери з продажу можуть частково або повністю позбавлені премії:

1) за невиконання плану продажів – винагорода менеджера зменшується пропорційно невиконання плану, тобто. якщо план не виконано на 15%, то премія знижується на 15%;

2) за неправильне виконання регламентованих дій (не заповнені анкети клієнтів, не складено звіти) – при цьому порушенні менеджер позбавляється винагороди за весь день;

3) за негативні відгуки клієнтів про рівень обслуговування менеджера – зниження рівня винагороди залежатиме від кількості подібних відгуків, наприклад, якщо менеджер отримав 2-3 негативні відгуки за місяць, то премія знижується на 30%.

Обов'язковою умовою впровадження даних систем є ознайомлення співробітників із їх змістом та вирішення спірних питань.

Фінансові витрати на реалізацію проектних заходів не потрібні. Розробкою систем займатиметься спеціаліст відділу кадрів організації – менеджер з персоналу, отже, витрати відображені лише у рамках заробітної плати цього фахівця.

Для визначення послідовності та взаємозалежності дій, а також оцінки їх тривалості та розподілу відповідальності застосовується календарний план-графік, поданий у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Календарний план-графік робіт

Назва задачі	Тривалість	Початок робіт	Закінчення робіт	Склад учасників
Розробка та впровадження системи КРІ-показників для менеджерів з продажу	1 місяць	01.09.2024	30.09.2024	Спеціаліст відділу кадрів, керівник відділу продажів
Розробка та впровадження системи штрафів	1 місяць	01.10.2024	31.10.2024	Спеціаліст відділу кадрів, керівники відділів
Розробка положення про преміювання	1 місяць	01.11.2024	01.12.2024	Спеціаліст відділу кадрів

Джерело: складено автором

З таблиці видно, що для розробки та запровадження необхідних заходів знадобиться 3 місяці. Цей календарний план наочно демонструє терміни реалізації проекту. Відповідальними особами за реалізацію цих заходів виступають керівники відділів та спеціаліст відділу кадрів.

Таким чином, було запропоновано заходи щодо вдосконалення системи преміювання працівників ТДВ «Яготинський маслозавод», а також розроблено календарний план-графік робіт. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню у працівників рівня задоволеності результатами праці, а також сприятимуть підвищенню продуктивності праці персоналу організації.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно розрахувати показники продуктивності праці.

Продуктивність праці в базовому та в проектному періодах визначається за формулами:

$$ПТ = В/СЧ, \text{ де} \quad (3.1)$$

ПТ – продуктивність праці, тис. грн. / чол.;

В – виторг, тис. грн.;

СЧ – середньооблікова чисельність працівників, чол.

Виручка в базовому періоді склала 4857266 тис. грн., Середньооблікова чисельність працівників 14,39 осіб.

Планується, що з реалізації заходів обсяг реалізації продукції збільшиться на 10% і становитиме 5342992,6 тис. грн., у тому, що збільшення штату співробітників

не планується.

Розрахуємо продуктивність праці персоналу в базовому та проектному періодах:

$$ПТ_0 = 4857266 / 921 = 5273,9 \text{ тис. грн.}$$

$$ПТ_1 = 5342992,6 / 921 = 5801,3 \text{ тис. грн.}$$

Зростання продуктивності праці за порівнюваними варіантами визначимо за формулою:

$$ПТ_{\text{зрост}} = ПТ_1 / ПТ_0 \quad (3.2)$$

Зростання продуктивності праці організації за фактом реалізації заходів складе:

$$\text{Простий} = 5801,3 / 5273,9 = 1.1$$

Таким чином, зростання продуктивності праці відбудеться у 1,1 раза чи на 10%.

Далі розрахуємо зарплатовіддачу та зарплатоємність. Дані показники розраховуються за формулами:

$$ЗВ = В / \text{ФОП}, \quad (3.3)$$

$$ЗЄ = \text{ФОП} / В, \quad (3.4)$$

де ЗВ - зарплатовіддача;

ЗЄ – зарплатоємність;

В – виторг;

ФОП – фонд оплати праці.

У базовому періоді зарплатовіддача становила 0,24 грн., А зарплатоємність 4,13. Розрахуємо дані показники у проектному періоді за умови, що виручка збільшиться на 10% і становитиме 5342992 тис. грн.

$$ЗВ_1 = 5342992 / 20605000 = 0,26$$

$$ЗЄ_1 = 20605000 / 5489963,6 = 3,75$$

Далі розрахуємо середньорічну зарплатню.

$$РЗП = Д * Т * ЧЗП, \text{ де} \quad (3.5)$$

РЗП - середньорічна заробітна плата;

Д – кількість відпрацьованих днів у році;

T – тривалість робочого дня, годин;

ЧЗП - середньогодинна зарплата, грн.

Оскільки в результаті реалізації заходів підвищиться продуктивність праці на 10% та збільшиться розмір виручки, відповідно збільшиться розмір середньогодинної заробітної плати. У базовому періоді середньогодинний заробіток становив 155 грн., У проектному періоді планується збільшення на 10% - 170,5 грн. Тоді середньорічна заробітна плата становитиме:

$$РЗП1 = 189 * 12 * 170,5 = 386,7 \text{ тис. грн.}$$

Далі проаналізуємо зміну коефіцієнта випередження темпу зростання продуктивності праці та темпу зростання заробітної плати. Коефіцієнт розраховується за такою формулою:

$$Кп = ТРпт / ТРзп, \text{ де} \quad (3.6)$$

Коп - коефіцієнт випередження;

ТРпт - темпи зростання продуктивності праці;

ТРзп - темпи зростання заробітної плати.

У базовому періоді цей коефіцієнт становив 1,19. Розрахуємо показник у проектному періоді:

$$Кп = 1,1 / 1,1 = 1$$

Коефіцієнт випередження дорівнює 1, тобто продуктивність праці та середня заробітна плата зростають однаковими темпами.

Складемо підсумкову таблицю показників ефективності, що є порівняння показників проектного та базового періодів (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

**Основні показники ефективності діяльності ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

Показник	Базовий період	Проектний період	Абсолютне відхилення
Продуктивність праці	5273,9	5801,3	527,4
Зарплатовіддача	0,24	0,26	0,02
Зарплатомісткість	4,13	3,75	-0,38
Середньорічна заробітна плата	351,5	386,7	35,2
Коефіцієнт випередження	1,19	1	-0,19

Джерело: складено автором

Відповідно до таблиці 3.5, можна дійти висновку, що з урахуванням реалізації запропонованих заходів, продуктивність праці зросте на 10%. Показник зарплатовіддачі підвищиться на 0,02, а зарплатоємність знизиться на 0,38 грн. Середньорічна весті збільшиться на 35,2 тис. грн. Коефіцієнт випередження дорівнює одиниці, тобто продуктивність праці та середня заробітна плата зростають однаковими темпами. Усі розраховані дані підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи преміювання працівників організації ТДВ «Яготинський маслозавод».

З точки зору соціальної ефективності буде досягнуто наступних результатів: розмір премії залежатиме не тільки від показників діяльності всієї організації, а й від особистих старань працівників, тобто враховуються індивідуальні результати, внаслідок чого підвищиться задоволеність персоналу своєю роботою, підвищиться рівень заробітної плати.

Велике значення має і розробка системи штрафів: підвищиться рівень дисципліни праці, співробітники уважніше ставляться до своєї роботи, скоротяться випадки порушень правил трудового розпорядку, оскільки від цього залежить розмір заробітної плати працівника.

Таким чином, система преміювання це саме той елемент, який можна змінювати досить оперативно, отримуючи при цьому

### **3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності преміювання персоналу**

За результатами з попереднього розділу можна дійти висновку у тому, що співробітників майже однаковою мірою мотивують як матеріальні (грошові і грошові), і нематеріальні стимули.

Так як застосування на практиці тільки одного не є доцільним, логічним є їх комбіноване використання. Важливими грошовими стимулами є:

– заробітна плата як постійний фактор мотивації та безпосередня оплата за виконану роботу;

– бонуси/премії за сумлінно та якісно виконану роботу, що нараховуються на щомісячній або поквартальній основі.

До негрошових стимулів, що мають сильний вплив на співробітників, можна віднести:

– організаційні (регульований, гнучкий розпорядок дня, можливість ротації, свобода у виборі одягу);

– економічні опосередковані (корпоративні подарунки на честь свят, корпоративні вечори, поїздки за місто);

– морально-психологічні стимули (корпоративна культура на підприємстві, публічна похвала заохочення, командний дух).

Незважаючи на те, що з боку компанії на постійній основі проводяться заходи, створюються комфортні умови для роботи співробітників, працівники все одно зазнають дуже сильного стресу в процесі роботи, через надлишок обов'язків, відповідальної роботи та ускладнення багатьох процесів.

Рекомендації щодо вдосконалення системи грошової та негрошової мотивації у ТДВ «Яготинський маслозавод».

Пропонуємо такі пропозиції як:

– використання зарубіжних практик у формуванні розміру заробітної плати;

– комплекс тренінгів;

– присудження офіційних почесних звань співробітникам за особливий внесок у роботу;

– створення кімнат відпочинку;

– створення банку ідей;

– організація професійних конкурсів;

– розробка разової мотивації перукарню/салон краси;

– пропозиції щодо участі в управлінні та ротації кадрів.

Оцінивши систему винагороди співробітників у ТДВ «Яготинський маслозавод», можна зробити висновок, що нарахування матеріальних винагород відбувається, посилаючись на професійні досягнення співробітників. Але не можна не відзначити той факт, що деякі співробітники приходять на роботу до початку

робочого дня, а також залишають робоче місце набагато пізніше після його завершення.

Також те, що співробітники з повагою підходять до корпоративної культури, одягаються згідно з встановленими у компанії правилами, дотримуються ділової етики у спілкуванні з колегами. Оскільки ці чинники залишаються недооціненими, значно знижується інтерес співробітників.

Тут має місце теорія справедливості, яка будується постійному порівнянні індивіда зі своїми колегами. І коли він бачить, що ставиться до роботи, своїм обов'язкам відповідальніший за інших, залишається після роботи виконувати незакінчені спільні справи, коли як його колеги йдуть додому, але при цьому вони отримують однакову зарплату, у першого співробітника накопичується невдоволення, а задоволеність працею, якість роботи відповідно знижується.

Для вирішення цієї проблеми можна впровадити систему коефіцієнтів у формуванні винагороди. Отже, якщо працівник протягом місяця приходив працювати до початку робочого дня, за підсумком місяця йому до заробітної плати нараховується 0,5% від суми його платні.

Також застосувати щодо дотримання дрес-коду співробітника. У разі постійного спостереження негативних показників ці коефіцієнти можуть бути використані як відрахування із зарплати.

Професійні конкурси як спосіб самореалізації працівників. За результатами анкетування та особистої розмови з багатьма співробітниками банку, було виявлено, що добрим стимулом підвищення рівня задоволеності працею службовців може бути проведення професійних конкурсів у процесі роботи.

Такі конкурси проводяться задля досягнення цілого ряду цілей.

Це може бути:

- обмін досвідом, як між співробітниками різних підрозділів, так і в рамках одного підрозділу;
- розвиток творчих навичок серед працівників;
- зростання професійної майстерності та якості роботи співробітників відділу;
- освоєння нових програм, методик;

– самовдосконалення.

Тренінги як спосіб підвищення кваліфікації та здобуття навичок. Тренінгом прийнято вважати активний практичний метод навчання, де вивчення теорії зведено до мінімуму і наголошується на практичному застосуванні отриманих навичок.

Відвідування та активне у тренінгах допомагає співробітникам вже закріпити певні шаблони поведінки, застосовувати отримані знання в роботі, грамотно виходити з різних проблемних ситуацій і при цьому набувати цінних професійних навичок. Посилаючись на результати анкетування серед співробітників, багато з них схильні до сильного стресу, часто затримуються на роботі і є патологічно втомленими.

Одним із бажань співробітників є виділення окремої кімнати для відпочинку, куди вони могли б приходити під час роботи або в обідню перерву, та відпочити як фізично, так і морально.

Банк ідей. Більшість співробітників щодня в процесі роботи, а також спілкуючись між собою, генерують будь-які нові ідеї та пропозиції щодо оптимізації роботи. Це можуть бути пропозиції щодо спрощення процесів, вирішення певних проблем тощо. Але часто з тих чи інших причин співробітники не діляться своїми ідеями, оскільки вважають, що вони не здадуться нікому слухними та цікавими.

Для цих та подібних випадків доцільно застосувати у ТДВ «Яготинський маслозавод» практику «Банк ідей». Як разова мотивація, для співробітників, які добре проявили себе в певний період або при виконанні будь-якого завдання як заохочення, може виступати надання цим співробітникам можливості взяти вихідний день серед тижня за рахунок компанії, або надати цим співробітникам знижку на яку-небудь путівку, а також доцільно застосувати такий вид негрошового стимулювання як похід до салону краси чи перукарні або надання разового відвідування спортивного клубу або плавального басейну, залежно від переваг самих співробітників та бюджету, що виділяється з боку компанії.

Можливість кар'єрного зростання один із основних стимулів, який забезпечує подальшу впевнену роботу працівників. Для того, щоб зберігати мотивацію персоналу на задовільному рівні, доцільною є ротація персоналу кожні три роки.

Прийнята в ТДВ «Яготинський маслозавод» програма мотивації персоналу повинна включати інтереси компанії в цілому, окремих департаментів, і забезпечувати досягнення високих фінансових показників роботи компанії. Правильне поєднання матеріальних та нематеріальних важелів мотивації сприятиме створенню ефективної системи мотивації праці.

При цьому приріст обсягів продуктивності праці складає до 10%, розрахуємо, додатковий дохід, що отримає ТДВ «Яготинський маслозавод» за допомогою такого інструменту, як стандартний розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{O + 4 \times B + П}{6} \quad (3.7.)$$

де О – це оптимістичний прогноз;

В – це найбільш ймовірне прогнозне значення;

П – песимістичне прогнозне значення.

Задля розрахунку очікуваного прогнозу нарощення обсягу доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» на наступний рік проведено опитування провідних фахівців компанії з різних відділів й отримано результати, представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати опитування фахівців компанії ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Фахівці	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прогнозовані обсяги продажу пивпродукції, %	9,9	13,2	10,1	11,8	9,5	8,5	10,3	11,5	10,6

Джерело: розраховано автором згідно даних анкетування

Усі величини отриманого прогнозу потрібно перевірити і на типовість і на надійність, таблиця 3.7.

Таблиця 3.7

## Розсіювання думок фахівців із продажів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разом
Прогнозований обсяг продукції, тис. грн.	8,5	9,5	9,9	10,1	10,4	10,7	11,5	12,7	13,3	
$O_{\text{сер}}$	10,6									
Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$	-2,1	-1,1	-0,7	-0,5	-0,2	0,1	0,9	2,1	2,7	
$\Delta O^2$	4,41	1,21	0,49	0,25	0,04	0,01	0,81	4,41	7,29	18,9

Джерело: складено автором

Середньоквадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання припущень експертів ТДВ «Яготинський маслозавод» визначаємо наступним чином:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{18,9}{9}} = 1,45 \quad (3.8.)$$

Потім проведемо визначення коефіцієнту варіації, що дає характеристику з однорідності сукупності припущень спеціалістів ТДВ «Яготинський маслозавод», розраховується наступним чином.

$$\tilde{\omega} = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{1,45}{10,6} * 100\% = 13,68\% \quad (3.9.)$$

Даний показник становить  $w < 33\%$ , згідно отриманих припущень фахівців ТДВ «Яготинський маслозавод» можна вважати однорідною, отже наявні можливості використання отриманих припущень для майбутніх розрахунків.

Далі сформуємо прогнози нарощення обсягів доходу ТДВ «Яготинський маслозавод» при цьому використаємо розподіл ймовірностей. Далі визначимо оптимістичну, вірогідну та песимістичну величину припущень по приросту продуктивності праці.

Найвірогіднішим значенням зростання продуктивності праці (В) є: 10,1%, оптимістичне зростання (О) продуктивності праці дорівнюватиме 13,3%, песимістичний прогнозне зростання продуктивності праці (П) складає 8,5%.

Розрахуємо величину зміни обсягу продукції, що очікується:

$$ОП = \frac{0+4*В+П}{6} = \frac{13.3+4*10.1+8.5}{6} = 10\% \quad (3.10)$$

По розрахунках можна припустити, що приріст продуктивності праці ТДВ «Яготинський маслозавод» підвищиться на 10%, при цьому загальні додаткові витрати складають 25013,76 тис.грн, за рахунок додаткового ресурсу на виплату премій.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Далі проведемо аналіз впливу ефективності за умови реалізації проекту з підвищення продуктивності праці ТДВ «Яготинський маслозавод» на основні показники його роботи.

Поскільки прогнозний приріст продуктивності праці складає 10% отриманого чистого доходу, відповідно основні показники матиме пропорційне зростання, отже відповідно визначимо зростання техніко-економічних значення.

Приріст чистого грошового доходу становитиме таку величину  
 $4857266 * 10\% = 485726$  тис. грн.

Значення приросту собівартості пивпродукції проектного року.  
 $3979309 * 10\% = 397930$  тис. грн.

Протягом проектного року також передбачає зростання витрат на запровадження системи преміювання ТДВ «Яготинський маслозавод».

Обчислимо зростання фінансового результату од реалізації продукції проектного року:

$$\Delta \text{Пр} = 485726 - 397930 = 87796 \text{ тис. грн.}$$

Зростання чистого прибутку від реалізації становить:

$$87796 * 0,82 = 71992,72 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо, проектний чистий прибуток:

$$255160 + 71992,72 = 327152,72 \text{ тис. грн.,}$$

Результати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» отримає при впровадженні системи преміювання наведено у таблиці. 3.8.

Таблиця 3.8

**Очікувані результати при впровадженні системи преміювання ТДВ  
«Яготинський маслозавод», тис.грн.**

№ з/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу од реалізації продукції	485726
2.	Приріст повних витрат підприємства	397930
3.	Приріст фінансового результату від реалізації продукції	87796,72
4.	Приріст чистого прибутку	71992,72

Джерело: розраховано автором

Отримане значення додаткових ефектів дають можливість провести оцінку ефективності: це інвестиційні витрати, період окупності заходу, чисті грошові потоки, чисту теперішню вартість системи преміювання, індекс прибутковості та доходності, та відповідно дисконтований період окупності.

Спочатку визначаємо терміни окупності початкових інвестицій. Запропонована система преміювання не передбачає реальних інвестицій.

$$T = K_n / \Delta Pr_q = 25013,76 / 71992 = 0,34 \text{ року}$$

Чистий кумулятивний грошовий потік складає:

$$ЧГП = \Delta Pr_q = 71992 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (ТВ) прогнозованих грошових надходжень при життєвому циклі проекту 5 років, формула:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.11)$$

де  $ЧГП$  – чистий грошові потоки  $i$ -того року за життєвий цикл інвестиційного проекту.

$p$  – ставка дисконту, береться за основу ставка рефінансування НБУ 19%.

$\alpha_i$  - коефіцієнт дисконтування, що визначається за  $i$ -тий рік життєвого циклу даного проекту,

де  $i$  – тривалість життєвого циклу інвестиційного проекту.

Коефіцієнти із дисконтування розраховується за ставки дисконту за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.12.)$$

При ставці дисконту 19%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^1} = \frac{1}{1.19} = 0.840$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^2} = \frac{1}{1.19^2} = 0.706$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^3} = \frac{1}{1.19^3} = 0.593$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^4} = \frac{1}{1.19^4} = 0.499$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,19)^5} = \frac{1}{1.19} = 0.419$$

Теперішня вартість очікуваних грошових потоків становить:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 71992 * (0,840 + 0,706 + 0,593 + 0,499 + 0,419) = 220079,5 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧТВ) це різниця суми теперішніх вартостей, яка отримана за життєвого циклу проєкту, та інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 220079,5 - 25013,76 = 195065,74 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій це співвідношення початкових інвестицій і середньорічної нинішньої вартості потоків:

$$T_r = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{ср.}}} = \frac{25013,76}{44015,9} = 0,56 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна величина нинішньої вартості:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{220079,5}{5} = 44015,9 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності це співвідношення ЧТВ та вкладених початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ}/\text{ПІ} = 195065,74/25013,76 = 7,8$$

Індекс прибутковості це співвідношення суми нинішніх вартостей, за життєвий цикл проєкту, і початкових інвестицій:

$$IP = \sum \frac{NB}{PI} 22079,5 / 25013,76 = 0,88$$

Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» й оцінка їх ефективності за умови запровадження системи преміювання персоналу таблиця 3.9.

Таблиця 3.9

**Вплив системи преміювання на основні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2023		абсол, од.	віднош, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	4857266	5342992	485726	10,00
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	3979309	4377239	397930	10,00
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	877957	965753	87796	10,00
Адміністративні витрати	тис. грн.	44464	44464	-	-
Витрати на збут	тис. грн.	367149	367149	-	-
Інші операційні витрати	тис. грн.	41416	41416	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	444037	531833	87796	19,77
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	308855	396651	87796	28,43
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	255160	327152,72	71992,72	28,21
Чисельність ПВП	чол	921	921		0,00
Продуктивність праці	тис.грн./чол	5273,90	5801,29	527,39	10,00
Витрати на 1 грн	Грн./грн	0,9219	0,9285	0,01	0,72
Рентабельність продукції	%	6,41	7,47	1,06	x

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З отриманої таблиці зрозуміло, що проєкт прибутковий, при цьому спостерігається зростання обсягів реалізації на 10%, а в грошовому виразі 485726 тис.грн, поряд з цим є зростання чистого фінансового результату аж на 71992,72 тис.грн. або 28,21%

Премія виступає основним, найбільш ефективним стимулюючим виробничу, підприємницьку, торговельну або комерційну діяльність від додаткової, понад основну заробітної плати, яка виплачується за покращення основних показників колективної та індивідуальної праці працівників, а також кінцевих загальних результатів виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності

[4]. Сьогодні чинним законодавством про працю України не закріплено юридичного поняття премії. Крім того, встановлена лише можливість, а не обов'язок роботодавця преміювати працівника.

Преміювання є винагородою за працю, що стосується додаткового стимулювання праці, виконує функцію забезпечення заінтересованості працівників у результатах праці та має перспективний мотивуючий вплив на них. Його соціальна функція реалізується шляхом диференціації розміру премій з урахуванням трудового вкладу кожного працівника, що виходить за рамки звичайного виконання ними своїх посадових обов'язків, оскільки за просто якісне їх виконання він отримує посадовий оклад.

Його характерними рисами є:

- а) премія є одним із найважливіших стимулів, за допомогою якого керівництво організації може спонукати працівників до підвищення їх інноваційної активності;
- б) вона є засобом грошового заохочення працівників, що відіграє додаткову (факультативну) роль у структурі заробітної плати;
- в) ключовою вимогою для її нарахування є наявність у таких осіб понаднормових показників роботи або інших досягнень, обсяг яких не передбачений посадовими обов'язками.

Як зазначають деякі дослідники розглядуваного питання, яких ми цілком підтримуємо, роль премій у сучасних умовах визначається такими обставинами: по-перше, премії дають змогу мотивувати працівників на високопродуктивну працю, пов'язуючи рівень і приріст їх заробітної плати з конкретними результатами праці; системи преміювання відіграють важливу соціальну роль та в поєднанні з іншими елементами заробітної плати спонукають працівників до творчого ставлення до праці; по-друге, виплата премій дає змогу погоджувати приріст середньої заробітної плати з поліпшенням праці працівників виробничої діяльності; по-третє, премії забезпечують підвищення як колективної, так і індивідуальної мотивації персоналу у виконанні і перевиконанні встановлених планових завдань, підвищення ефективності праці [13].

Вирішення даних проблем вимагає комплексного підходу, включаючи розробку нових напрямків мотиваційної політики та їх впровадження, оновлення системи нематеріального стимулювання та використання сучасних підходів до управління персоналом. Крім того, важливо забезпечити систему оцінки результатів роботи працівників, яка буде відображати їх внесок у розвиток підприємства. Реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити високий рівень мотивації працівників та збільшити ефективність їх діяльності.

Концепція вдосконалення системи мотивації повинна бути спрямована на досягнення організаційних цілей та ефективне використання необхідних матеріальних, моральних і фінансових ресурсів. Для цього потрібно провести аналіз потреб і очікувань персоналу, розробити систему мотиваційних заходів, вибрати оптимальні способи матеріальної та моральної стимуляції працівників та відслідковувати їх ефективність. При цьому необхідно забезпечити баланс між матеріальними та моральними заохоченнями, а також зважати на фінансові можливості організації. Відповідна концепція мотивації допоможе залучити та утримати кваліфікованих співробітників, підвищити їх продуктивність та впливати на результативність діяльності організації в цілому.

В результаті вдосконалення системи мотивації праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачається вирішення наступних завдань:

- забезпечення орієнтації працівників на вирішенні стратегічних завдань підприємства;
- підвищення кваліфікації працівників та їх професійне зростання;
- залучення висококваліфікованих працівників та забезпечення лояльності поточного персоналу;
- покращення морально-психологічного клімату та організаційної культури;
- стимулювання ефективної та продуктивної праці кожного співробітника;
- забезпечення умов професійного зростання та особистісного розвитку персоналу;
- застосування сучасних та прогресивних методів та підходів до мотивації праці.

Для створення вдосконаленої системи мотивації на підприємстві необхідно використовувати сучасні концепції та методи стимулювання, які призначені для підтримки персоналу. Один з прикладів таких інструментів – премії, які залежать від продуктивності роботи.

Однак, окрім цього, також варто використовувати інструменти непрямої матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, що сприятимуть більш результативній роботі. Наприклад, можна надавати безкоштовне харчування, компенсувати витрати на проїзд і оплату мобільного зв'язку.

Отже, для підвищення ефективності мотивації праці на досліджуваному підприємстві необхідно враховувати три головних аспекти: фінансовий, нефінансовий та їх комбінацію.

1. Фінансова мотивація. Ключовим чинником фінансової мотивації має бути прозорість, тобто кожен працівник має розуміти яким чином працює система нарахування премій. Тому важливо, щоб вдосконалена система матеріальної мотивації була простою та доступною для розуміння всіма співробітниками та враховувала індивідуальні показники ефективності працівників.

2. Нефінансова мотивація. Даний аспект перш за все важливий для того, щоб людина взагалі зацікавилася працевлаштуванням на підприємство. Наприклад, можуть бути важливими такі фактори, як репутація компанії, якість робочого оточення, можливість професійного розвитку, зручний графік роботи тощо. Такі фактори можуть бути ключовими для того, щоб привернути талановитих та мотивованих працівників на підприємство, а також зберегти їх на довготривалій період. Окрім того, нефінансові інструменти мотивації, такі як підтримка співробітників у складних ситуаціях, можуть позитивно впливати на ставлення працівників до роботи та збільшувати їхню лояльність до підприємства.

3. Сукупний аспект. Для досягнення успіху у побудові ефективної системи мотивації на підприємстві, необхідна взаємодія між фахівцями з управління кадрами та адміністрацією, а також з трудовим колективом. Важливо прийти до максимальної згоди щодо всіх аспектів вдосконалення мотиваційної системи,

включаючи фінансові та нефінансові механізми стимулювання працівників, а також забезпечення їхнього комфорту та безпеки на робочому місці.

Крім того, важливо постійно проводити моніторинг та аналізувати результати дії мотиваційної системи, щоб вчасно вносити необхідні корективи та зміни для досягнення найкращих результатів.

Отже, вдосконалення системи мотивації праці та стимулювання персоналу доцільно розпочати з розробки системи матеріальної мотивації працівників, інструментами якої є заробітна плата та преміювання персоналу.

Проведений аналіз системи оплати праці працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» продемонстрував, що існуюча система матеріального стимулювання недостатньо виконує свою стимулюючу функцію і тому потребує корегування та вдосконалення.

Задля встановлення зв'язку між результатами праці та розміром матеріальної мотивації працівників на ТДВ «Яготинський маслозавод» доцільно внести зміни в системі преміювання шляхом запровадження методу оцінки ефективності діяльності за ключовими показниками (KPI), в межах якої працівникам буде нараховуватись премія за виконання визначених трудових функцій.

За допомогою даного методу керівництво підприємства матиме можливість справедливо та комплексно оцінити здатності кожного працівника на основі отриманих результатів, адже на даний момент ТДВ «Яготинський маслозавод» практикує тільки загальну оцінку ефективності діяльності трудових ресурсів та розподіл винагороди між усіма співробітниками, не враховуючи особистого внеску кожного працівника.

Вдосконалена система мотивації не буде здійснювати належний мотиваційний вплив на працівників підприємства, якщо не буде включати в себе ефективну систему преміювання.

Метод оцінки ефективності діяльності за ключовими показниками (KPI) передбачає оцінку критеріїв успішності робочих завдань працівників на підприємстві. Показники ефективності кожного окремого працівника пов'язані з показниками роботи його підрозділу і можуть бути вимірювані в кількісному виразі

(наприклад, час, кількість продукції, прибуток, відсоток браку) або якісному (рівень компетентності, якість обслуговування) [44].

У сучасних умовах достатня базова заробітна плата (оклад) не завжди забезпечує достатній рівень мотивації персоналу, тому все більше компаній переходять на систему мотивації на основі КРІ. Ця система стимулює працівника до досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства шляхом «мотивації на результативне виконання посадових обов'язків».

На відміну від базової заробітної плати, яка є фіксованою щомісячною сумою без значного стимулюючого ефекту на роботу працівника, змінна частина винагороди на базі КРІ спонукає працівника до досягнення високих індивідуальних та колективних результатів і стратегічних цілей компанії.

Для формування змінної частини винагороди мають використовуватися прості та зрозумілі для співробітників показники КРІ, а сума змінної частини винагороди економічно обґрунтована. Використання системи оплати праці, яка базується на ефективності роботи окремих працівників та колективу в цілому, дозволяє уникнути звільнень та знижень заробітної плати, що є особливо важливим у часи світових криз.

Крім того, така система сприяє підвищенню продуктивності праці. Досвід світових компаній переконливо доводить, що використання системи КРІ дозволяє підвищити прибутковість підприємства від 10 до 30%. Це досягається завдяки орієнтації працівників на результат, що в свою чергу збільшує їх мотивацію та лояльність до компанії. Однак, впровадження системи управління та мотивації на основі КРІ потребує спеціальних знань у керівників компанії. Їх можна набути завдяки корпоративному навчанню.

Керівники мають доступ до різноманітних інструментів, які дозволяють змінювати систему оплати праці та підвищувати мотивацію персоналу. Проте серед цих інструментів впровадження показників КРІ може бути найбільш ефективним. У результаті впровадження даної системи можна очікувати значне підвищення ефективності та прибутковості підприємства, а також покращення робочих умов та задоволення персоналу.

При створенні системи оплати за КРІ особлива увага приділяється винагороді, яка залежить від результатів роботи, що оцінюються на основі обсягу виконаних завдань. Рекомендується об'єднувати всі завдання, які вирішуються кожним працівником, в 3-5 великих завдань, що дозволяє досягти точності опису їхньої поведінки на рівні 80-90%. Керівник, який ставить завдання, оцінює ступінь їх виконання згідно з встановленими критеріями.

Оцінка, отримана таким чином, інтегрується з оцінкою діяльності структурного підрозділу, яка у свою чергу відповідає загальній оцінці компанії. Ці дані надають інформацію про поведінку керівного персоналу на кожному рівні управління, і завдання керівництва полягає у розподілі певної суми відповідно до отриманих результатів.

Крім того, для успішного впровадження системи оплати за КРІ необхідна достатня підготовка та навчання керівництва та персоналу. Керівники повинні бути здатні встановлювати чіткі та досяжні цілі для своїх співробітників, а також правильно оцінювати їхні досягнення. Співробітники повинні бути достатньо мотивовані та розуміти, як їхні дії впливають на загальні результати компанії та на їхню власну винагороду.

Також важливо враховувати, що система оплати за КРІ може привести до зміни поведінки співробітників, які можуть ставити під сумнів чесність та об'єктивність процесу оцінювання. Для того, щоб запобігти таким ситуаціям, необхідно забезпечити прозорість та об'єктивність процесу оцінювання та встановити механізми контролю за дотриманням встановлених правил та нормативів. Під час використання системи оплати за результатами індивідуальної діяльності можна застосовувати штрафні санкції шляхом зменшення змінної складової заробітної плати.

Доцільність розподілу матеріальних стимулів оцінюється на основі поліпшення результатів працівників у майбутньому періоді. Система ключових показників ефективності чітко визначає повноваження та внесок кожного працівника у функціонування компанії.

Індикатори встановлюються в залежності від обсягу виконаних робіт кожним співробітником, і кожному з них присвоюється відповідна грошова винагорода або заохочення. При досягненні встановлених показників, кожен працівник отримує відповідну оплату праці, яка відповідає його показникам КРІ. Впровадження системи КРІ в організації може бути здійснене самостійно або з допомогою консультантів.

Під час розробки КРІ рекомендується залучати менеджерів середнього рівня – фахівців, які мають досвід оцінки та планування дій працівників згідно з встановленими цілями та завданнями, що визначені в системі КРІ. Автоматизовані системи КРІ для бізнес-процесів розробляються у вигляді програмного забезпечення і можуть бути застосовані в будь-якій галузі на будь-якому етапі розвитку підприємства.

Ці програмні рішення дозволяють автоматизувати управління діяльністю та працівниками, оскільки містять такі елементи, як:

- постановка цілей;
- розподіл завдань;
- оцінка відповідності протоколу виконання;
- розрахунок заробітної плати або винагороди.

Програмні рішення, що реалізують систему показників КРІ для бізнес-процесів, дозволяють контролювати роботу персоналу, оцінювати ефективність кожного працівника та виплачувати заробітну плату на основі реальних результатів, а не фіксованого окладу. Важливо, що для використання такого програмного забезпечення необов'язково встановлювати його на комп'ютери компанії, тому що існує ризик конфліктів і несумісності з обладнанням.

Достатньо мати підключення до Інтернету, так як моніторинг може проводитись в режимі реального часу за допомогою браузера через віддалений сервер. Крім того, існує можливість використовувати таке програмне рішення через мобільний додаток. Введення нової системи оплати праці стимулюватиме якісне виконання роботи, оскільки працівник буде точно знати розмір фіксованої складової заробітної плати, а також матиме можливість до зростання в преміальній частині. На

мою думку, це дозволить зменшити текучість кадрів на підприємстві шляхом підвищення задоволеності працівників оновленою системою преміювання

## ВИСНОВКИ

Однією з основних форм матеріального стимулювання, крім заробітної плати, є преміювання. Під преміюванням розуміється виплата працівникам грошових сум понад основну частину заробітної плати (у тому числі з урахуванням виплат компенсаційного характеру) з метою заохочення за досягнення певних результатів, виконання зобов'язань тощо, а також з метою стимулювання подальшого зростання цих результатів, зобов'язань. Основна мета преміювання – підвищення ефективності роботи організації з урахуванням стимулювання трудовий активності персоналу.

Система показників та умов преміювання повинна бути гнучкою, сприйнятливою до проблем, вузьких місць, змін у виробництві, структурі управління і складі функцій, і водночас показники повинні діяти по можливості тривалий термін. Показники преміювання повинні бути адекватні основним цілям і завданням, зокрема для керівництва вони повинні бути пов'язані головним чином із прибутком і, можливо, з деякими іншими системними показниками, для робітників та фахівців – з економією ресурсів, збільшенням продуктивності чи якості робіт.

Для того, щоб компанії здійснювали свою діяльність на високому рівні, необхідно проводити заходи щодо вдосконалення преміальної системи оплати праці, оскільки ці заходи є прямим способом не тільки заохотити працівників за працю, а й підвищити ефективність та результативність праці, знизити плинність кадрів. Адже, якщо працівник задоволений умовами та системою оплати праці, з більшою ймовірністю він не звільниться з організації. Можна навіть стверджувати, що преміювання гарантує високу зацікавленість працівника результатами діяльності.

ТДВ «Яготинський маслозавод» відома компанія в Україні по виробництву молокопродукції. Основним видом господарської діяльності компанії є перероблення молока, виробництво масла вершкового та м'якого розсільного сиру.

В 2022 році досліджуване підприємство було прибутковим, і закінчило цей рік з прибутком 155639 тис.грн., поряд з цим 2023 рік закінчився позитивно для компанії з чистим прибутком в розмірі 255160 тис.грн., що свідчить про нарощення прибутковості ТДВ «Яготинський маслозавод».

Нині досліджуване підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» в повному обсязі забезпечує себе оборотними активами з власних коштів і має досить низьку частку стійких коштів, необхідні фінансування своїх активів. Так як деякі розраховані коефіцієнти не відповідають встановленим нормативним значенням, напрошується висновок про те, що у компанії існують певні проблеми щодо ефективності використання оборотних коштів. Але загалом фінансовий стан організації стійкий. Стійке зростання чистого прибутку компанії свідчить про ефективність фінансово-господарської діяльності.

Успіх діяльності підприємства багато в чому залежить від рівня кваліфікації його співробітників, ступеня згуртованості команди, яка працює на досягнення його мети. Стратегія розвитку персоналу є частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізується через систему професійного навчання персоналу підприємства, розробкою та реалізацією якої займається відділ кадрів ТДВ «Яготинський маслозавод». На підприємстві досить ефективна оплата праці, яка спрямована на те, щоб працівники були зацікавлені в результатах своєї праці. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що існуюча система преміювання ефективна і дає позитивний результат, який відбивається на фінансових результатах діяльності підприємства, але водночас існують невеликі недоліки, які необхідно усунути. Було виділено такі проблеми: необхідність переходу на сучасну систему преміювання, засновану на КРІ-показниках; відсутність чіткої системи штрафів; відсутність положення про преміювання персоналу.

Для вирішення виявлених у ході дослідження проблем було запропоновано такі заходи: розробка та впровадження системи КРІ-показників та чітко сформульованої системи штрафів та як наслідок розробка нового положення про преміювання персоналу. Фінансові витрати на реалізацію проектних заходів не потрібні. Розробкою систем займатиметься спеціаліст відділу кадрів організації – менеджер з персоналу, отже, витрати відображені лише у рамках заробітної плати цього фахівця. Для розробки та впровадження необхідних заходів знадобиться 3 місяці.

З урахуванням реалізації запропонованих заходів продуктивність праці зросте на 10%. Показник зарплатовіддачі підвищиться на 0,02, а зарплатоємність знизиться на 0,38 грн. середньорічна зарплата збільшиться на 35,2 тис. грн. Коефіцієнт випередження дорівнює одиниці, тобто продуктивність праці та середня заробітна плата зростають однаковими темпами. Усі розраховані дані підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи преміювання працівників організації ТДВ «Яготинський маслозавод».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kaplan R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School Working Paper. 2010. № 10-074 URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-074.pdf> (дата звернення: 05.04.2023).
2. Management By Objectives Appraisals: веб-сайт. URL: <http://www.performance-appraisal.com/results.htm> (дата звернення: 25.01.2023).
3. Shmatko N. The large-scale economic and industrial systems structural and organizational sustainability ensuring through enterprise engineering methodology *Nauka i Studia*. 2018. № 14 (194). P. 3- 13.;
4. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>.(дата звернення: 10.05.2024)
5. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 2(17). С. 44–48.
6. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. *Вінниця: ВНТУ*, 2014. 283 с.
7. Ареф'єв С. О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства: зб. ст. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 берез. 2017 р. Київ, 2017. С.305-314.
8. Арехова М. М., Ясько К. В. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств: тези міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 28 листоп. 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 9-12.
9. Архипова Є. О., Мідна Н. С. Застосування грейдингової системи оцінювання та винагородження персоналу в приватному секторі. *Молодий вчений: науковий журнал*. 2016. № 2 (29). С.1-5.
10. Биканов О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: веб-сайт. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 20.05.2024).

11. Білокудря А. В. Дослідження методичних підходів до оцінювання персоналу підприємства. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків, 2018. № 1. С. 36-39.
12. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 28-32
13. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77–82.
14. Бульбаха Л. І., Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Електронний журнал «Ефективна економіка». Дніпро, 2018. № 6. С. 224-227.
15. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 3. С. 7–11.
16. Всеукраїнська асоціація кадровиків: веб-сайт. URL: <http://www.kadrovik.ua>. (дата звернення: 10.05.2024)
17. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
18. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. No 7 (172). С. 29–37
19. Гончаренко К. Результати глобального дослідження про реалії українського рекрутингу та закриття вакансій в умовах війни. 22.09.2022. URL: [https://budni.rabota.ua/ua/resume-job-search/rezultati-globalnogo-doslid zhennya-pro-realiyi-ukrayinskogo-rekrutingu-ta-zakrittya-vakansiy-v-umovah-viyni](https://budni.rabota.ua/ua/resume-job-search/rezultati-globalnogo-doslid-zhennya-pro-realiyi-ukrayinskogo-rekrutingu-ta-zakrittya-vakansiy-v-umovah-viyni) (дата звернення: 07.10.2023). (дата звернення: 09.05.2024)

20. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.05.2024).
21. Данилюк Д. О., Серета Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>(дата звернення: 09.05.2024)
22. Державна служба зайнятості : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>. (дата звернення: 10.05.2024)
23. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.05.2024)
24. Деркач М. С. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни» (20–21 жовтня 2022 р.)*. Луцьк, Донецький національний технічний університет. С. 209–211.
25. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу: веб-сайт. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-nabaze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa> (дата звернення: 30.05.2024).
26. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
27. Дяків О. П., Радчук В. В. HR-служба в реалізації кадрової політики організації URL: [.pdf](#) (дата звернення: 09.05.2024)
28. Желудько Т. В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства: тези V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 2-3 листоп. 2017 р. Житомир, 2017. С. 88-89.
29. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2. С. 106–114.

30. Завіновська Г. Т. Грейдова система оплати праці в організації. Збірник наукових праць. Київ, 2010. С. 290-297.

31. Задачі та функції кадрової служби, її структура URL: [http://lib-net.com/content/9506\\_Zadachi\\_ta\\_fynkcii\\_kadrovoi\\_slyjbi\\_ii\\_stryktyra.html#google\\_vignette](http://lib-net.com/content/9506_Zadachi_ta_fynkcii_kadrovoi_slyjbi_ii_stryktyra.html#google_vignette) (дата звернення: 09.05.2024)

32. Зменшили бюджет та змінили бенефіти – як війна вплинула на соціальний пакет та бонуси українських ІТ-компаній. 27.04.2023. URL: <https://senior.ua/articles/zmenshili-byudzheth-ta-zmnili-benefiti--yak-vyna-vplinu-lan-asocialniy-paket-ta-bonusi-ukranskih-itkorporatsiy> (дата звернення: 08.05.2024).

33. Іванченко В. В., Кривда О. В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. Вип. №2. 2018. С. 95-101.

34. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом *Вісник Національного технічного університету "ХПИ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПИ", 2018. № 37 (1313). С. 36-40.*

35. Кладченко А. О. Сучасні методи мотивації персоналу : тези. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16383/1/%d0%9a%d0%bb%d0%b0%d0%b4%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%90.%d0%9e.\\_%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8\\_2017.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16383/1/%d0%9a%d0%bb%d0%b0%d0%b4%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%90.%d0%9e._%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8_2017.pdf) (дата звернення: 14.05.2024).

36. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020.103 с.

37. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2024).

38. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 27. С. 58–64. DOI: 10.35774/rarrpsu 2022.27.058.

39. Крамаренко А. І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194–202. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros\\_2013\\_73\\_21.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf). (дата звернення: 09.05.2024)
40. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Харків : ХНАДУ, 2016. – 200 с
41. Кудінова М. М. Впровадження інноваційних мотиваційних складників у діяльність сучасних організацій України. Електронне науково фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». Дніпро, 2018. №1(12). С. 168-175.
42. Кудінова М. М., Паніна А. В. Впровадження інноваційних мотиваційних складників у діяльність сучасних організацій України. Міжнародний науковопрактичний журнал «Фінансовий простір». Черкаси, 2018. № 3. С. 168-175.
43. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf#page=448> (дата звернення: 09.05.2024)
44. Менеджер з персоналу: все про професію від навичок до... URL: <http://work.ua/career-guide/hr-manager/> (дата звернення: 10.04.2024).
45. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, Т.В. Березянюк та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : ЛІНО, 2022. 612 с.
46. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatyia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi>(дата звернення: 09.05.2024)
47. Національний Класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД 009:2010). URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html) (дата звернення: 10.04.2024).
48. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с. 34. Продуктивність праці: економічна суть, показники та методи вимірювання

продуктивності праці, чинники та шляхи підвищення продуктивності праці : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5152768/page:6/> (дата звернення: 29.04.2024).

49. Обов'язки та цілі сучасного HR-менеджера URL: <https://armedsoft.com/ua/blog/obovyazky-ta-cili-suchasnogo-hr-menedzhera> (дата звернення: 09.05.2024)

50. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.

51. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. Deloitte, 2022. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-ofwar-on-NC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-ofwar-on-NC_UKR.pdf) (дата звернення: 09.05.2024)

52. Особливості сучасного управління персоналом підприємства URL: [https://biz.ligazakon.net/news/226370\\_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-pdprimstva](https://biz.ligazakon.net/news/226370_osoblivost-suchasnogo-upravlnnya-personalom-pdprimstva)(дата звернення: 09.05.2024)

53. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення 18.04.2024 р.)

54. Піхняк, Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 2022 С.154-160.

55. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56

56. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 14.04.2024).

57. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.04.2024)

58. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січ. 2012 р. № 4312-VI URL: [http:// zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4312-17) (дата звернення: 10.04.2024)

59. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.

60. Система KPI: розробка та застосування показників бізнес-процесу : вебсайт. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sistema-kpi-rozrobka-ta-zastosuvannyapokaznikiv-biznes-procesu-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 24.03.2024).

61. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95.

62. Тур, О. В. Тюха І.В., Шереметинська О.В. Трудове право та кадрове адміністрування в системі управління HR *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-29

63. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. ; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

64. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

65. Управління персоналом: навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.

66. Шептун Н. С., Орехівський В. Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємства: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22-23 квіт. 2021 р. Київ, 2021. С. 53-55.

67. Що таке система KPI, як її використовувати в процесах бізнесу : вебсайт. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi.html> (дата звернення: 22.05.2024).

68. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу: стаття.  
URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlyapersonalu> (дата звернення: 17.05.2024).

## Додаток А

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
<b>Підприємство</b>	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
<b>Територія</b>	Київська обл.	за КАТОТТГ	UA3204021001 00944
<b>Організаційно- правова форма господарювання</b>	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
<b>Середня кількість працівників: 900</b>			
<b>Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88</b>			
<b>Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака</b>			
<b>Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):</b>			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 528.00	1 295.00
первісна вартість	1001	11 581.00	9 526.00
накопичена амортизація	1002	10 053.00	8 231.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	390 541.00	415 608.00
первісна вартість	1011	811 917.00	898 932.00
знос	1012	421 376.00	483 324.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	32 020.00	30 570.00
Усього за розділом I	1095	424 089.00	447 473.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	165 465.00	192 592.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Виробничі запаси	1101	117 522.00	106 103.00
Незавершене виробництво	1102	6 581.00	9 745.00
Готова продукція	1103	37 927.00	70 083.00
Товари	1104	3 435.00	6 661.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592 908.00	623 833.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 642.00	25 628.00
з бюджетом	1135	12 613.00	14.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	56.00	68.00
із внутрішніх розрахунків	1145	806 529.00	831 558.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 977.00	206.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	7 818.00	41 043.00
Готівка	1166	4.00	2.00
Рахунки в банках	1167	7 814.00	41 041.00
Витрати майбутніх періодів	1170	452.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 470.00	2 165.00
Усього за розділом II	1195	1 604 930.00	1 717 107.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 029 019.00	2 164 580.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679 715.00	934 870.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	685 040.00	940 195.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	27 913.00	13 957.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 982.00	225 359.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	253 895.00	239 316.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	366 248.00	485 430.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21 756.00	22 609.00
товари, роботи, послуги	1615	214 804.00	244 287.00
розрахунками з бюджетом	1620	33 616.00	25 101.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 681.00	6 811.00
розрахунками зі страхування	1625	2 301.00	2 721.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 979.00	9 913.00
за одержаними авансами	1635	641.00	579.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 774.00	1 774.00
із внутрішніх розрахунків	1645	409 228.00	154 117.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	24 879.00	31 639.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 858.00	6 899.00
Усього за розділом III	1695	1 090 084.00	985 069.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 029 019.00	2 164 580.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 857 266.00	3 736 091.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 979 309.00	3 090 847.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	877 957.00	645 244.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	19 109.00	47 017.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	44 464.00	37 602.00
Витрати на збут	2150	367 149.00	296 742.00
Інші операційні витрати	2180	41 416.00	65 926.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	444 037.00	291 991.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 836.00	1 745.00
Інші доходи	2240	1 390.00	882.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	138 408.00	116 777.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	308 855.00	177 841.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-53 695.00	-22 202.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	255 160.00	155 639.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	255 160.00	155 639.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 246 084.00	2 634 094.00
Витрати на оплату праці	2505	249 790.00	195 918.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	52 222.00	47 339.00
Амортизація	2515	73 423.00	75 141.00
Інші операційні витрати	2520	288 693.00	200 416.00
Разом	2550	3 910 212.00	3 152 908.00