

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

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

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

на тему: **«Удосконалення процесу преміювання персоналу на підприємстві»**

Виконала: здобувач 4 курсу групи 12

Беба Анна Василівна  
(прізвище та ініціали)

Керівник вчене звання, доцент, к.е.н. Бергер Аліна Дмитрівна  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент, д.е.н.професор Петухова О.М.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2020 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В. Березянюк

“03” березня 2020 року

## **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

### **Беби Анни Василівни**

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення процесу преміювання персоналу на підприємстві  
керівник проекту (роботи) Бергер А.Д., к.е.н., доцент  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 року № 109-КС
2. Строк подання здобувачем проекту (роботи) 04 червня 2020 р.
3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «Оболонь»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи дослідження процесу преміювання персоналу підприємства. РОЗДІЛ 2. Аналіз процесу преміювання персоналу на АТ «Оболонь». РОЗДІЛ 3. Пропозиції щодо удосконалення процесу преміювання персоналу АТ «Оболонь»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 15 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1 «Теоретичні основи дослідження процесу преміювання персоналу підприємства»	02.04.20-12.04.20	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз процесу преміювання персоналу на АТ «Оболонь»»	13.04.20-16.04.20	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо удосконалення процесу преміювання персоналу на АТ «Оболонь»»	17.04.20-20.04.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	16.06.20	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ **А. В. Беба**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник проекту (роботи)**

\_\_\_\_\_ **А. Д. Бергер**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Беба А.В. Удосконалення процесу преміювання персоналу на підприємстві. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування процесу преміювання персоналу підприємства – визначено поняття, структура та класифікацію персоналу підприємства, визначено сутність, функції та критерії ефективності використання персоналу підприємства, а також окреслено методику оцінювання ефективності використання персоналу на підприємстві.

У другому розділі дипломної роботи надана техніко-економічна характеристика АТ «Оболонь», а також проведена оцінка ефективності використання персоналу на зазначеному підприємстві. Детально проаналізовано стан преміювання персоналу на АТ «Оболонь» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано пропозиції удосконалення процесу преміювання персоналу на АТ «Оболонь», запропоновано преміювання бригадирів у номінації «Найкраще керівництво бригади». Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності АТ «Оболонь».

Робота містить 84 сторінок, 15 таблиць, 73 використаних джерела.

**Ключові слова:** персонал, класифікація, процес преміювання, мотивація, ефективність використання персоналу, аналіз, шляхи удосконалення.

## ANNOTATION

### **Beba A.V. Improving the process of awarding personnel at the enterprise. - Manuscript.**

Thesis for a bachelor's degree was performed on the materials of Kyiv PJSC "Obolon" for 2017-2019.

In the first section of the work the theoretical substantiation of the process of awarding the personnel of the enterprise is carried out - the concept, structure and classification of the personnel of the enterprise are defined, the essence, functions and criteria of efficiency of use of the personnel of the enterprise are defined.

The second section of the thesis provides technical and economic characteristics of PJSC "Obolon", as well as an assessment of the effectiveness of staff use at the enterprise. The state of staff incentives at Obolon PJSC was analyzed in detail, revealing the existing advantages and disadvantages.

The third section of the thesis substantiates the proposals to improve the process of awarding personnel at PJSC "Obolon", proposed an organizational model of the process of improving the efficiency of its staff. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of PJSC "Obolon" is substantiated.

The work contains 84 pages, 15 tables, 73 sources used.

Key words: personnel, classification, bonuses, motivation, efficiency of personnel use, analysis, ways of improvement..

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Преміювання персоналу: сутність, значення та процеси.....	9
1.2. Класифікація видів преміювання персоналу. ....	11
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності процесу преміювання персоналу на підприємстві.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОБОЛОНЬ».....	18
2.1. Загальна характеристика АТ «Оболонь» .....	18
2.2. Аналіз структури персоналу підприємства та показників його використання...26	
2.3. Аналіз існуючого процесу преміювання та оцінки персоналу підприємства...32	
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОБОЛОНЬ».....	49
3.1. Напрями удосконалення процесу преміювання персоналу підприємства з урахуванням зарубіжного досвіду.....	49
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо преміювання персоналу.....	59
3.3. Вплив ефективності заходів на економічні показники діяльності АТ «Оболонь».....	69
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає в тому, що преміювання є одним із найбільш мотивуючих і часто застосовуваних засобів забезпечення ефективного виконання працівником своєї трудової функції. Створення якісної системи преміювання сприятиме зацікавленості працівників у результатах своєї праці, створюватиме високий рівень продуктивності праці та підвищуватиме їх трудовий потенціал. Аналізуючи останні зміни до законодавства, що регулює трудові відносини в цілому (зокрема, прийняття за основу Трудового кодексу України), можна зробити висновок, що замість продовження радянських тенденцій був взятий курс на європейську інтеграцію і проведено низку змін для приведення відповідності характеру правового регулювання до міжнародних відносин.

Премія - основний вид додаткової понад основну заробітну плату винагороди, яку виплачують працівникові в разі досягнення підприємством загалом чи його конкретним підрозділом певних результатів з урахуванням індивідуального внеску працівника до кінцевого результату.

На відміну від основної заробітної плати, премія не є стабільною, обов'язковою виплатою, її розмір може диференціюватися залежно від низки чинників і насамперед від результатів праці.

Актуальність проблеми мотивації та преміювання персоналу зумовила значний інтерес науковців до неї. Питання мотивації та преміювання досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження ряду вчених близького зарубіжжя, зокрема Б. М. Генкіна, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіної, С. А. Шапіро, Й. Щипачинського та інші науковці.

**Об'єктом дослідження** є процес преміювання на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні, практичні аспекти удосконалення процесу преміювання персоналу АТ «Оболонь».

Метою даної дипломної роботи є удосконалення процесу преміювання персоналу як економічної категорії, визначення його значення для розвитку й діяльності підприємства та розрахунок і вивчення показників фінансового стану АТ «Оболонь». Завершальним етапом є надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стимулювання праці підприємства та шляхів його покращення.

У ході дослідження було поставлено і вирішено такі **завдання**:

- дослідження теоретико-методологічних основ формування процесу преміювання персоналу;
- аналіз та оцінка процесу преміювання персоналу в АТ «Оболонь»;
- визначення ефективності системи процесу преміювання персоналу на АТ «Оболонь»;
- дослідження рівню задоволеності працівників АТ «Оболонь» діючою системою преміювання;
- розроблення пропозицій з удосконалення процесу преміювання персоналу в АТ «Оболонь».

*Методи дослідження.* Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних засад процесу преміювання персоналу підприємства.

Теоретичною основою дослідження стали сучасні теорії менеджменту і ринкової економіки; концептуальні підходи до проблем формування ефективних систем мотивування працівників в управлінні підприємством, відображені в роботах українських і зарубіжних вчених-економістів; закони України, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 84 сторінках. Робота містить 15 таблиць і список використаних джерел, який включає 72 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Преміювання персоналу: сутність, значення та процеси

Система преміювання працівників підприємства спрямована на посилення матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні ефективності виробництва та надання послуг, зростання обсягу реалізації та покращення якості продукції, економія ресурсів, збільшення прибутку, підвищення продуктивності праці та рентабельності підприємства.

На думку О. Кузьміна та О. Мельник [5, с. 84], матеріальне стимулювання праці - це «цілеспрямована дія на колектив працівників через використання різноманітних матеріальних стимулів». Матеріальними стимулами є заробітна плата, премії, доплати тощо.

Згідно з Законом України «Про оплату праці» (108/95-ВР), структура заробітної плати складається з трьох частин [1]:

1. Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки).

2. Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідництво і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

У Методичних рекомендаціях щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій вказано, що премія – це основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується

працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва загалом за показниками та умовами оцінки цих результатів, визначених підприємством [7].

Основна мета преміювання – це підвищення ефективності роботи організації на основі стимулювання трудової активності персоналу.

Премії на підприємстві можуть виплачуватися як у вигляді додаткової зарплати (якщо вони пов'язані з виробничою або господарською діяльністю), так і у складі інших заохочувальних виплат (у разі виплат премій одноразово, несистематично або за спеціальною системою). Так, в Інструкції зі статистики заробітної плати, затвердженої наказом Держкомстату України №5 від 13.01.2004 р., зазначено, що премії поділяються на [3]:

- 1) премії та винагороди, у тому числі за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування (крім відсоткових або комісійних винагород, виплачених додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу));
- 2) винагороди та премії, які мають одноразовий характер, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

Умови запровадження та розміри премій і винагород підприємства встановлюють самостійно в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною, галузевими (міжгалузевими) і територіальними угодами (ст. 97 КЗпП і ст. 15 Закону про оплату праці). Якщо колективний договір на підприємстві не укладено, роботодавець зобов'язаний погоджувати ці питання з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), а в разі його відсутності — з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

У загальному випадку порядок преміювання працівників установлюють у Положенні про преміювання, що є додатком до колективного договору (Додаток А) Також правила преміювання можуть бути встановлені в одному з таких документів:

- Положенні про преміювання, затвердженому наказом (розпорядженням) керівника підприємства;
- Положенні про оплату праці (як правило, питання, пов'язані з преміюванням, відображають в окремому розділі);

- трудовому договору з працівником (якщо він укладений у письмовій формі).

При формуванні системи преміювання визначають:

- мету та завдання, які повинні вирішуватися за допомогою такої системи матеріального стимулювання;
- основні показники преміювання (наприклад, обсяг виробництва, зниження собівартості, підвищення якості продукції) та частку цього показника в абсолютному або відносному розмірі, за яку встановлюється або нараховується премія;
- основні і додаткові показники умов преміювання;
- розмір винагороди за досягнення, виконання або перевиконання основного показника преміювання;
- розмір зниження загального розміру премії в разі невиконання додаткових показників умов матеріального стимулювання;
- категорії, групи (професії) працівників або структурні підрозділи, яким нараховуються та виплачуються премії;
- порядок обліку показників преміювання;
- строки нарахування та виплати премії.

Оплата праці працівника складається з безпосередньо самого винагороди за працю і стимулюючих виплат, премій, які є гнучкою частиною заробітку, що дозволяє індивідуалізувати його в залежності від результатів якості та ефективності праці працівника. Для підвищення ефективності роботи організації необхідно правильне використання різних видів винагороди працівників за працю.

## **1.2. Класифікація видів преміювання персоналу**

Враховуючи основні характеристики премій їх можна поділити на такі види:

- виробничі - виплачуються відповідно до умов преміювання, як правило, працівникам або групі працівників (підрозділам підприємства), які досягли найкращих результатів у праці, причому ця праця має бути пов'язана саме з виробничим процесом.
- за підсумками роботи за певний період (місяць, квартал, півріччя, рік)

В свою чергу виробничі премії можна розділити на такі підвиди:

1. Одноразові - це премії, які передбачаються до нарахування і виплати тільки один раз при виконанні умов преміювання.
2. Багаторазові (за встановленою преміальною системою) це:
  - премії, що можуть бути нараховані тільки один раз протягом певного календарного періоду часу у разі виконання умов преміювання саме в цей період часу. Кількість таких календарних тимчасових періодів, на які поширюється преміювання, може бути як обмеженою, так і не обмеженою. Відповідно, кількість можливих нарахувань премій також може бути обмежена або не обмежена. Після закінчення одного календарного періоду, під час якого діє преміювання, настає наступний, як правило, рівний за тривалістю попередньому. Незалежно від досягнутих працівником або групою працівників результатів у попередньому календарному періоді, вони анулюються при настанні нового календарного періоду і відлік починається з нуля;
  - премії, що можуть бути нараховані за кожен випадок виконання умов преміювання незалежно від того, скільки таких випадків станеться протягом того або іншого періоду часу.

І одноразові, і багаторазові премії можуть нараховуватися як окремому працівникові (індивідуальні), так і групі працівників (колективні).

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

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

премію розподіляють між працівниками залежно від особистого внеску, відпрацьованого часу і коефіцієнта трудової участі.

Щодо практичного застосування преміювання, то роботодавець може застосовувати преміювання конкретного працівника за особистий його внесок в роботу та преміювання працівників окремих відокремлених підрозділів, структурних підрозділів (відділів та департаментів), в тому числі керівників цих підрозділів, чи загалом всіх працівників підприємства. При цьому, конкретний розмір премії доцільно визначати роботодавцю у кожному окремому випадку, а не затверджувати конкретний розмір у колективному договорі чи у його додатках, що надасть більшої гнучкості у визначенні таких виплат.

### **1.3. Методичні підходи до визначення ефективності процесу преміювання персоналу на підприємстві**

Підвищення результативності діяльності працівників – найважливіша мета в системній роботі HR - служб підприємства. Найбільш впливовим методом зростання ефективності праці персоналу є преміювання. Система преміювання персоналу підприємства повинна формуватися на основі критеріїв ефективності. Економічна ефективність системи преміювання передбачає співвідношення ефекту, яких досягається в результаті преміювання працівників, до суми преміальних виплат.

Виходячи з того, що відсутня законодавчо закріплена класифікація преміювання працівників, не можна говорити про те, що взагалі відсутнє правове регулювання даного інституту. Так, досить розповсюдженим є затвердження Типових положень про преміювання, які застосовуються у тій чи іншій галузі.

Для більш об'єктивного аналізу вдосконалення преміювання працівників необхідно сформулювати саме поняття «преміювання». У законодавстві дане поняття застосовується, проте його дефініції не наведено, що може спричинити неоднаковість розуміння даного поняття [1, с. 128].

Що стосується удосконалення системи преміювання працівників, то, виходячи з відсутності чіткого нормативного регулювання і декларативного

характеру локальних підзаконних нормативних актів, що регулюють дані питання безпосередньо в межах певного органу чи підприємства, доктринальних досліджень у різних працях існує досить велика кількість. Деякі автори наголошують на комплексному удосконаленні систем і процедур преміювання (наголошуючи на необхідності застосування економічних, психологічних та соціальних засобів), інші наголошують, що першочерговим і основним видом удосконалення є саме нормативне закріплення певних новацій. Найбільш ґрунтовним і комплексним дослідженням (на сучасному етапі) системи преміювання, його вдосконалення і перспективи запровадження певних новацій в Україні є дисертаційне дослідження, проведене А.І. Гордеюк [2]. Дана робота цікава тим, що в межах одного дослідження було виведено декілька пропозицій щодо вдосконалення як оплати в цілому, так і преміювання як основної складової заохочення працівників. Також досить важливим фактором в удосконаленні преміювання працівників буде саме індивідуалізація премій. Автор наголошує на необхідності розмежування суб'єктів отримання премій [2, с. 132].

Так, на даному етапі суб'єктами отримання премій є і трудовий колектив, і конкретний працівник, проте в більшості колективних договорах не вказано таке розмежування. У такому разі може виникати проблема у визначенні розміру премії за особливі заслуги чи винахідливість. Індивідуалізація виплати премій буде мати наслідком те, що кожний працівник отримуватиме суму премій відповідно до свого внеску у виконання того чи іншого завдання. Підводячи підсумки вищезазначеного, А.І. Гордеюк наголошує на необхідності більш чіткого законодавчого закріплення даного субінституту. Автор аргументує необхідність створення окремого параграфу в Кодексі законів про працю України, до якого було би внесено основні положення щодо проведення преміювання. Такі положення були б типовими умовами, які необхідно внести до колективного договору, що, у свою чергу, матиме позитивні наслідки для більшої деталізації преміювання на локальному рівні [2, с. 172].

Проте автор не наголошує, які саме це повинні бути норми як у законодавстві, так і на локальному рівні. У даній роботі автор тільки наводить думку про можливість більш повного врегулювання відносин у сфері преміювання.

Інші автори, які досліджували дане питання, використовували дещо інший підхід для характеристики вдосконалення преміювання працівників. Так, наприклад, О.В. Валецька досліджувала дане питання виключно в контексті удосконалення колективних трудових договорів. Так, у своїй праці «Удосконалення колективно-договірного регулювання оплати праці» автор дотримується позиції, що основним джерелом закріплення процедури і системи преміювання повинні залишатись колективні трудові договори [3, с. 146].

Тобто О.В. Валецька дотримується кардинально іншої думки, ніж А.І. Гордеюк. У даній роботі наголошується на тому, що основним джерелом нормативного закріплення преміювання повинні бути колективні трудові угоди. І саме працівники шляхом участі в укладанні останніх будуть впливати на саму процедуру оплати і розмір премій.

У межах даного підходу для удосконалення ефективності праці шляхом застосування преміювання автор наголошує на необхідності запровадження і посилення відповідальності за невиконання колективного трудового договору [3, с. 147]. Такі зміни будуть мати наслідком виключення декларативності таких колективних трудових договорів і збільшення їх значимості в системі регулювання преміальних виплат. Також у межах даної роботи О.В. Валецька рекомендує подолати формальний підхід до укладання і виконання колективного трудового договору, що буде мати наслідком збільшення ваги локального регулювання у загальній системі регулювання даного субінституту [3, с. 149].

Досить цікаву думку висловлює А.Б. Савинова у своїй праці «Мотивація і оплата праці в умовах ринку». Так, основним способом покращення преміювання автор називає збільшення самої суми преміальних виплат. Причому автор наголошує, що таке збільшення повинно бути в декілька разів. Тобто премія повинна бути від 30% до 50% від розміру основної суми заробітної плати [4, с. 601]. Також з вищезазначеною умовою автор пов'язує й інші зміни, а саме встановлення конкретних строків виплати премії, які мали б регулярний характер. Автор аргументує це тим, що саме значна й очікувана винагорода підвищуватиме мотивацію і, як наслідок, сприятиме зростанню ефективності праці [4, с. 78].

Це буде мати і низку негативних наслідків. Працівник у цьому разі розцінюватиме премію як частину заробітної плати. У цьому аспекті не врахована сама суть преміювання як стимулюючого фактору. Основною підставою для виплати премій повинна залишатись ефективність праці. Г.Х. Гендлер справедливо зазначає, що деякі результати трудової діяльності взагалі не можуть бути враховані за допомогою основної заробітної плати. Наприклад, підвищення якості продукції, економія сировини й матеріалів не можуть знайти відбиття в розмірах тарифних ставок, окладів або доплат. Єдиною винагородою за ці результати трудової діяльності є премії як додаткова виплата робітникам і службовцям за виконання виробничих показників, які не стимулюються або недостатньо стимулюються основною заробітною платою [1, с. 167].

Тобто автор для вдосконалення премій наголошує на виділенні їх у ту категорію оплати, які не передбачені обов'язковими виплатами. Це нестиме низку позитивних змін. У такому разі працівник буде націлений не тільки на виконання своїх трудових функцій, а й буде зацікавлений у певному покращенні результату своєї роботи. За такі покращення і досягнення і повинен отримувати працівник додаткову оплату. Деякі автори пропонують диференціацію самих виплат. Так, наприклад, А.В. Калина у своїх працях пропонує розділити преміальні виплати на проміжні і кінцеві. Тобто працівник завжди буде зацікавлений у здійсненні поточної роботи, і водночас буде залишатися мотивація, спрямована на кінцевий результат [5, с. 114]. Також є автори, які у своїх працях, описуючи преміювання, відходять від самої суті преміювання як такого.

При оцінці ефективності системи преміювання необхідно розглянути її кількісну складову. Для проведення кількісних розрахунків ефективності системи преміювання працівників підприємства можна залучити методику аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process) Т. Саати [1]. Згідно з наведеним підходом результати від впровадження преміальної системи повинні перевищувати витрати, тобто преміальні виплати. Для цього необхідно визначити абсолютну ( $E_{абс}$ ) і відносну ( $E_{відн}$ ) ефективність преміювання на основі виконання показника, прийнятого за основний показник ефекту.

На окремому прикладі розглядаються специфіка такого методичного підходу, переваги і недоліки залученні такої методики для оцінки ефекту преміювання. Кількісна оцінка ефективності системи преміювання передбачає наступні етапи виконання:

- 1) визначення досягнутого рівня виконання показника преміювання в період оцінки ефективності ( $У_d$ );
- 2) порівняння його з рівнем виконання показника в базисному періоді ( $У_б$ ), і визначення величини зміни показника;
- 3) визначення ефекту в грошовому вираженні, отриманому від зміни показників преміювання ( $Е_d$ );
- 4) порівняння економічного ефекту з відповідною преміальною оплатою і визначення абсолютної або відносної ефективності системи преміювання [2].

Під абсолютною ефективністю системи преміювання ( $A_e$ ) розуміють різницю між ефектом від зміни рівня показників преміювання в аналізованому періоді ( $Е_d$ ) і відповідної цієї зміни величиною виплачуваних премій ( $\Pi$ ). Розраховується за формулою:

$$A_e = E_d - \Pi \quad (1.1)$$

Відносна ефективність ( $B_e$ ) обчислюється за формулою:

$$B_e = E_d / \Pi \quad (1.2)$$

Показники абсолютної і відносної ефективності використовуються для порівняння різних систем преміювання зважаючи на їх вигідність для роботодавця.

В ролі показника розрахунку ефективності системи преміювання виступає продуктивність праці одного працівника підприємства ( $\Pi T$ ). Для визначення середньорічної продуктивності праці одного працівника скористуємося формулою:

$$\Pi T = O / Ч \quad (1.3)$$

де  $O$  – річний обсяг випуску продукції підприємством, тис. грн;

$Ч$  – середньооблікова чисельність працівників підприємства, чол.

Тому преміювання працівників завжди оказує позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В

#### АТ «ОБОЛОНЬ»

##### 2.1. Загальна характеристика АТ «Оболонь»

АТ «Оболонь» – це корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Також компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агенств.

Історія корпорації бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року.

В якості експертів залучили чеських фахівців - всесвітньо відомих майстрів пивоваріння. Саме вони й визначили місце будівництва нової пивоварні. Вибір місця для будівництва визначався головним фактором - наявністю великих запасів м'якої та кришталево чистої води. Сьогодні вода з глибин юрського горизонту (290 м) забезпечує високу якість продукції.

Невдовзі підприємство дало поштовх до формування найбільшої в Україні корпорації з випуску пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, мінеральної води.

Свою назву завод отримав не відразу - лише у 1986 році - і завдячує нею однойменному району міста Києва. Слово «Оболонь» походить з часів Київської Русі - так називалися низькі при річні луки.

Побудована за чеським проектом, пивоварня варила пиво, яке швидко набуло широкої популярності. Після здобуття Україною незалежності корпорація «Оболонь» першою розпочала експортні поставки хмільного напою до країн Європи та США. Пиво під торговою маркою «Оболонь» у всьому світі почали сприймати як традиційно українське пиво.

Через чверть століття «Оболонь» перетворилася на знаний у світі бренд.

Сьогодні люди на п'яти континентах асоціюють «Оболонь» з українським пивом №1.

Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. людей.

Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь»:

1. Головний завод у місті Київ:

- АТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.).

2. Дочірні підприємства:

- ДП АТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв і квасу).
- ДП АТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв).

3. Підприємства з корпоративними правами:

- АТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду).
- АТ «Севастопольський завод напоїв», АРК Крим (виробництво безалкогольних напоїв і квасу).
- АТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних напоїв, заготівля і зберігання ячменю).
- АТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків, заготівля і зберігання ячменю).
- ТОВ «Оболонь Агро», смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней).

- АТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари).

#### 4. Відокремлені цехи:

- Завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки).
- Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

Корпорація «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу.

Під час аудиту, який здійснювали представники німецької фірми «DEKRA-ITS», «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ISO 9001:2008 (Системи управління якістю), ISO 22 000:2005 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14 001:2004 (Системи екологічного керування), OHSAS 18 001:2007 (Системи управління безпекою та гігієною праці).

Впровадження цих систем управління підтверджує той факт, що «Оболонь» піклується про споживачів, суспільство, стан навколишнього середовища та власний персонал. Завдяки виконанню всіх вимог споживач може бути впевненим в якості і безпечності продукції корпорації.

Разом із головним заводом сертифікацію отримали два дочірніх підприємства: ДП АТ «Оболонь» «Красилівське» та ДП «Пивоварня Зіберта» у м. Фастів отримали сертифікат згідно вимог ISO 9001-2008 і ISO 22 000:2005.

Системи управління, які діють у корпорації «Оболонь»:

- 1) Система управління якістю (ISO 9001:2008) - система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками.
- 2) Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2005) - попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва).

- 3) Система екологічного керування (ISO 14 001:2004) - розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами.
- 4) Система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18 001:2007) - дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій області.

Корпорація «Оболонь» усвідомлює свою відповідальність за стан навколишнього природного середовища. Основою для постійного покращення охорони довкілля є екологічні програми, які є частиною політики підприємства.

Основи екологічного керування:

- Вплив корпорації на навколишнє середовище постійно контролюється, документується та аналізується. Можливі вдосконалення реалізуються з використанням найбільш досконалих технологій, беручи до уваги екологічні аспекти.
- Використання найсучаснішого обладнання дозволяє мінімізувати шкідливі викиди в навколишнє природне середовище.
- Впливи на навколишнє середовище, які спричинені впровадженням нових видів діяльності, продуктів та процесів, завжди оцінюються наперед та зводяться до мінімуму.
- Планування використання тари та упаковки ґрунтується на принципі зменшення утворення відходів. Програма корпорації передбачає впровадження пакувальних матеріалів, які піддаються переробці.
- Ми усвідомлюємо, що ефективна корпоративна охорона навколишнього середовища може здійснюватися лише за умови активної участі всіх працівників підприємства. Тому ми виховуємо їх екологічну свідомість шляхом забезпечення довідковою інформацією, інструкціями та навчальними матеріалами.
- Ми очікуємо, що наші постачальники та замовники також будуть дотримуватися екологічних стандартів, аналогічних тим, які прийняті в нашій корпорації.

Якість продукції заводу «Оболонь» контролюється у трьох лабораторіях. Злагоджена робота цих структур гарантує стабільність смакових і фізико-хімічних характеристик продукції, що випускається.

Виробнича лабораторія здійснює контроль сировини що поступає та допоміжних матеріалів, технологічного процесу забезпечуючи технологів і працівників цехів достовірною інформацією про всі якісні характеристики продукції і проходження технологічного процесу. Лабораторія відділу технологічного контролю відстежує параметри готової продукції і лише вона дає право на відвантаження продукції в торгову мережу. Посвідчення якості, видане ВТК - це документ, що гарантує відповідність продукції діючим стандартам.

Радіологічна лабораторія проводить контроль всієї сировини і готової продукції щодо вмісту радіоактивних елементів.

Однак на підприємстві є ще одна унікальна лабораторія - експериментальна, її співробітники досліджують нові технології та розробляють нові продукти.

Всі лабораторії оснащені сучасним устаткуванням високої точності вимірювання. Відомі міжнародні експерти, відвідуючи наші лабораторії, визнавали їх не просто лабораторіями європейського рівня, а одними з кращих, не тільки за оснащенням, а й за високою кваліфікацією кадрів.

Співробітники лабораторій періодично їздять на стажування у німецькі провідні інститути пивоваріння. Завдяки таким консультаціям вони здобувають нові знання і удосконалюють свою роботу. За останній період було освоєно багато нових методик контролю якості суслу і пива, наприклад, такі як фотометрична йодна проба і тіобарбетуровий показник. Це дозволило ще глибше контролювати технологічний процес виробництва пива.

Впродовж звітнього періоду АТ "Оболонь" слідувала за тенденціями ринку випускаючи крафтове пиво та напої на основі пива, впроваджувала нові сучасні формати упаковки продукції та розвивала мережу фірмових магазинів.

АТ "Оболонь" залишалась одним з основних виробників private labels пива для роздрібних мереж України завдяки співпраці з найбільшими дискаунтерами.

АТ "Оболонь" продовжувала розширювати діяльність на експортних ринках.

Загальні обсяги випуску продукції АТ "Оболонь" у 2019 році склали більше 65 тис. дол., внутрішній ринок з яких склав 58 тис. дол. та експортні ринки - 8 тис. дол..

Експорт продукції АТ "Оболонь" здійснювався більш ніж до 50 країн світу.

У подальшому АТ "Оболонь" планує слідувати за тенденціями ринку та розвивати перспективні напрями діяльності.

Дана організація має змішану дивізійну систему управління, яка орієнтована як регіони та на продукцію.

Організаційна структура АТ «Оболонь»:

1. Президент компанії – Олександр Слободян (стратегічне й оперативне планування)
2. Голова Наглядової ради, директор з управління персоналом – Сергій Блощаневич (Організація роботи з персоналом, регулювання трудових відносин, розвиток персоналу, координація соціальних програм)
3. Генеральний директор – Ігор Булах (стратегічне планування, оперативне управління, безпека праці)
4. Директор з продажу – Юрій Меленчук (організація збуту всіх видів продукції)
5. Директор з маркетингу – Василь Шилов (Стратегічне маркетингове планування, розробка кампаній з просування брендів для різних медіа ресурсів. Реклама та зв'язки з громадськістю та засобами масової інформації)
6. Директор фінансовий – Дмитро Буга ( Стратегічний аналіз, поточне та оперативне планування. Управління національною інтегрованою корпоративною структурою)
7. Директор з корпоративних питань, розвитку та інформаційних технологій – Андрій Ярешко (Розвиток підприємств з корпоративними правами, диверсифікація бізнесу корпорації, управління ІТ-ресурсами, розвиток фірмової торгівлі та мережі фірмових магазинів "О-маркет")
8. Директор комерційний – Олена Гарбарчук (Стратегічне управління системою продажів на внутрішньому ринку, розвиток дистрибуційної мережі)
9. Директор з зовнішньоекономічних питань – Олександр Чуб (Зовнішньоекономічна діяльність, розвиток експортних ринків, операції з імпорту)

10. Директор з операційної діяльності – Тарас Шекета (Технічний контроль та якість продукції на всіх етапах виробництва, логістика, функціонування систем управління ISO)
11. Директор з матеріально-технічного постачання – Віта Ломакіна ( Управління та координація централізованого постачання сировини та матеріалів, реалізація сировини власного виробництва)
12. Директор технічний – Іван Горбань ( Управління технологічним обладнанням, оновлення й модернізація, розробка та впровадження інвестиційних проектів)

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Оболонь»  
за 2017-2019 рр.**

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	абсолютне, +/-		відносне, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5733046,8	6094540,8	6559377,6	361494	464836,8	6,31	7,63
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4777539	5078784	5466148	301245	387364	6,31	7,63
3. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2699	2830	3460	131	630	4,85	22,26
4. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	615744	709033	733034	93289	24001	15,15	3,39
5. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	279183	440557	506786	161374	66229	57,80	15,03
6. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3878473	4292370	4277833	413897	-14537	10,67	-0,34
7. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	899066	786393	1188315	-112673	401922	-12,53	51,11
8. Інші операційні доходи, тис. грн.	88488	85301	62681	-3187	-22620	-3,60	-26,52

1	2	3	4	5	6	7	8
9. Адміністративні витрати тис. грн..	296579	303955	337100	7376	33145	2,49	10,90
10. Витрати на збут, тис. грн.	612349	675489	661989	63140	-13500	10,31	-2,00
11. Операційні витрати, тис. грн.	29144	20451	32219	-8693	11768	-29,83	57,54
12. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10+ п.17), тис. грн.	4787401	5271814	5276922	484413	5108	10,12	0,10
13. Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн.	49482	-128201	219688	-177683	347889	-359,1	-271,4
14. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	176580	-365420	257633	-542000	623053	-306,9	-170,5
14. Продуктивність праці (п.1./п.3), тис. грн.	1170,11	1794,62	1579,81	624,51	-214,80	53,37	-11,97
15. Середньорічна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3), грн.	103,44	155,67	146,47	52,23	-9,2001	50,49	-5,91
16. Фондоозброєність (п.4/п.3), грн.	228,14	250,54	211,86	22,4	-38,6805	9,82	-15,44

Складено на підставі додатку Б фінансової звітності [73]

За даними табл. 2.1 чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2019 році склав 5466148 тис. грн. в 2018 році він дорівнював 5078784 тис. грн. У 2019 році у порівнянні з минулим 2018 роком дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 4958264 тис. грн. В цілому зростання чистого доходу було за рахунок підвищення цін, пов'язаних з підвищенням цін на енергоносії. Собівартість реалізованої продукції (товарів) збільшилась на +14537 тис. грн. , приріст складає +6,23%. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, прибуток збільшився на 1093229,6 тис. грн. Середньорічна вартість основних засобів АТ «Оболонь» збільшилась у 2019 році на

24001 тис. грн. або 17,5 %, вартість основних засобів у 2019 році склала 733034 тис. грн.

Фінансовий стан - сукупність показників, які відображають наявність, розміщення та використання грошових коштів, які є частиною оборотного капіталу. Але мета аналізу полягає не тільки в тому, щоб встановити та оцінити фінансовий стан підприємства, але й в тому щоб постійно здійснювати заходи щодо його покращання. Аналіз фінансового стану дозволяє намітити конкретні напрямки здійснення цих заходів, надає можливість виявлення найважливіших аспектів та найбільш слабких позицій в фінансовій діяльності конкретного підприємства.

## **2.2. Аналіз структури персоналу підприємства та показників його використання**

Співробітники – один із головних стратегічних ресурсів корпорації «Оболонь», що забезпечує її конкурентоздатність та сприяє успіху компанії на шляху досягнення поставлених цілей.

Політика трудових відносин АТ «Оболонь» спрямована на підвищення професійного рівня працівників; поліпшення умов їх роботи; безпеки виробничих процесів та забезпечення соціального захисту усіх працюючих.

Сьогодні реалізації цих завдань на підприємствах корпорації сприяє впроваджена і сертифікована система управління безпекою і гігієною праці OHSAS 18001:2007.

Саме завдяки систематичному виконанню базових зобов'язань перед співробітниками, з моменту свого заснування і до тепер «Оболонь» має високу репутацію серед вітчизняних працедавців.

Права співробітників корпорації забезпечують:

- Колективний договір ( корпорація не пізніше, як за 3 місяці, має інформувати працюючих про зміну форми власності, реорганізацію чи банкрутство)
- Профспілковий комітет ( з 1982 року. Нарахував 498 членів у 2019 році)
- Система OHSAS 18001:2007 клікабельне посилання на Інтегровану систему управління у розділі «Виробництво»

- Трудовий кодекс України
- Принципи Глобального Договору ООН

У корпорації «Оболонь» колективний договір гарантує захищеність співробітників, а корпоративна культура компанії спрямована на розвиток кожного фахівця. Аналіз структури працівників АТ «Оболонь» наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз структури працівників АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення			
	осіб	%	Осіб	%	осіб	%	2018/2017		2019/2018	
							абсолютн е, +/- осіб		у структурі, +/- %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	2699	100	2830	100	3460	100	131	630	-	-
Непромисловий персонал	230	8,522	316	11,1	361	10,43	86	45	37,4	14,24
ПВП, всього	2469	91,48	2514	88,8	3099	89,57	45	585	1,82	23,27
в т.ч. -1. Виробничий персонал	1897	76,83	1914	76,1	2430	78,41	17	516	0,9	26,99
із них: - робітники	1697	89,46	1732	90,4	2145	88,27	35	413	2,06	23,84
-молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні	200	10,54	182	9,50	285	11,73	-18	103	-9	56,59
-2.Управлінський персонал	572	23,17	600	23,87	669	21,59	28	69	4,9	11,5
із них: - керівники	171	29,9	180	30	194	29	9	14	5,26	7,77
- спеціалісти	211	36,89	222	37	226	33,78	11	4	5,21	1,8
- службовці	190	33,22	198	33	249	37,22	8	51	4,21	25,75

Складено на підставі додатку Б

Виходячи з наведених даних можна стверджувати, що кількість управлінського персоналу є оптимальною для ефективного функціонування

підприємства. На 1 особу управлінського персоналу перепадає 13 осіб в підпорядкування. Тенденція зростання кількості працівників є пропорційною для кожної категорії персоналу, що повністю задовольняє потребу в кадрах.

Динаміка гендерної структури персоналу АТ «Оболонь» за 2017-2019рр. представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка гендерної структури персоналу АТ «Оболонь» за 2017-2019рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне, +/- , осіб		У структурі, %	
							2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому</b>										
Чоловіки	1044	941	1232	42,28	37,43	39,75	-103	291	-9,87	30,92
Жінки	1425	1573	1867	57,72	62,57	60,25	148	294	10,39	18,69
Разом	2469	2514	3099	100	100	100	45	585	1,82	23,27
<b>Управлінський персонал</b>										
Чоловіки	297	280	328	51,92	46,667	49,02	-17	48	-5,72	17,14
Жінки	275	320	341	48,08	53,333	50,98	45	21	16,36	6,56
Разом	572	600	669	100	100	100	28	69	4,90	11,50
<b>Виробничий персонал</b>										
Чоловіки	1003	1107	1368	52,87	57,837	56,29	104	261	10,37	23,58
Жінки	894	807	1062	47,13	42,163	43,71	-87	255	-9,73	31,60
Разом	1897	1914	2430	100	100	100	17	516	0,90	26,96

*Складено на підставі додатку Б*

Проаналізувавши наведені дані в таблиці 2.3 можна визначити, що на підприємстві АТ «Оболонь» працює більша частка жінок управлінського та промислово-виробничого персоналу, а більша частка чоловіків переважає у виробничому персоналі. Динаміка освітньої структури персоналу наведена у табл.2.4.

## Динаміка освітньої структури персоналу АТ «Оболонь» за 2017-2019рр.

Рівень освіти	Роки						Відхилення			
	2017		2018		2019		абсолютне, +/- осіб		у структурі, +/- %	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Середня освіта, з них:	103	100	78	100	139	100	-25	61	-	-
- управлінський персонал	8	7,77	8	10,26	11,	8	0	3	2,49	-2,34
- виробничий персонал	95	92,23	70	89,74	128	92,09	-25	58	-2,49	2,34
Професійно-технічна освіта, з них:	164	100	118	100	222	100	-46	104	-	-
- управлінський персонал	34	20,73	33	27,97	43	19	-1	10	7,23	-8,60
- виробничий персонал	130	79,27	85	72,03	179	80,63	-45	94	-7,23	8,60
Неповна вища освіта, з них:	442	100	426	100	456	100	-16	30	-	-
- управлінський персонал	99	22,40	108	25,35	120	26	9	12	2,95	0,96
- виробничий персонал	343	77,60	318	74,65	336	73,68	-25	18	-2,95	-0,96
Базова вища освіта, з них:	1038	100	1154	100	1369	100	116	215	-	-
- управлінський персонал	101	9,73	111	9,62	133	10	10	220	-0,11	0,1
- виробничий персонал	937	90,27	1043	90,38	1236	90,28	106	193	0,11	-0,10
Повна вища освіта, з них:	722	100	738	100	913	100,	16	175	-	-
- управлінський персонал	330	45,7	340	46,07	362	40	10	22	0,36	-6,42
- виробничий персонал	392	54,29	398	53,93	551	60	6	153	-0,36	6,42

Складено на підставі додатку Б

Проаналізувавши дані табл.2.3 можна сказати, що на АТ «Оболонь» переважає кількість працівників з базовою вищою освітою у 2019 році –1369 осіб, а найменша кількість з середньою освітою – 139 осіб. Динаміка вікової структури персоналу АТ «Оболонь» наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка структури персоналу в АТ «Оболонь» за стажем роботи за 2017-2019 рр.**

Стаж роботи	2017 р.		2018 р.		2019		Відхилення			
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Абсолютне, +/-, осіб		У структурі, %	
							2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Менше 1 року	128	4,74	193	6,82	534	15,43	65	341	50,78	176,68
1-3 роки	137	5,08	142	5,02	209	6,04	5	67	3,65	47,183
3-5 роки	212	7,85	217	7,67	271	7,83	5	54	2,36	24,885
5-10 років	399	14,78	406	14,35	450	13,01	7	44	1,75	10,837
10-20 років	720	26,68	729	25,76	735	21,24	9	6	1,25	0,823
Понад 20 років	1103	40,87	1143	40,39	1261	36,44	40	118	3,63	10,324
Разом	2699	100	2830	100	3460	100	131	630	4,85	22,261

*Складено на підставі додатку Б*

Проаналізувавши дані табл.2.5. можна зробити висновок, що на підприємстві АТ «Оболонь» працює більша кількість осіб зі стажем понад 20 роки, а найменша частка осіб припадає на на стаж роботи 1-3 роки у 2019 році.

Аналіз руху персоналу в АТ «Оболонь» наведено у табл. 2.6.

## Аналіз руху працівників в АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				абсолютне, +/- осіб		відносне, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2699	2830	3460	131	630	4,85	22,26
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	217	238	854	21	616	9,68	258,82
Кількість звільнених штатних працівників, всього осіб	98	107	224	9	117	9,18	109,35
в т.ч.:							
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	27	32	50	5	18	18,52	56,25
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	71	75	174	4	99	5,63	132,00
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	2520	2570	3234	50	664	1,98	25,84
Коефіцієнт загального обороту	0,117	0,122	0,312	0,0052	0,190	x	
Коефіцієнт обороту по прийому	0,080	0,084	0,247	0,0037	0,163	x	X
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,036	0,038	0,065	0,0015	0,027	x	X
Коефіцієнт плинності кадрів	0,026	0,027	0,050	0,0002	0,024	x	X
Коефіцієнт відновлення працівників	2,214	2,224	3,813	0,0100	1,588	x	X
Коефіцієнт постійності кадрів	0,934	0,908	0,935	- 0,0257	0,027	x	X

Складено на підставі додатку Б

Плинність кадрів працюючих пов'язана з ситуацією у пивобезалкогольній галузі за останні роки та впливом економічних і соціальних ризиків.

Середня плинність персоналу по структурах корпорації за останні роки становить – 1,2%.

Аналізуючи чисельність персоналу та його структуру, можна сказати наступне:

- 1) існує тенденція до його зростання, яка спричинена зростанням виробництва і розширення господарської діяльності підприємства.
- 2) у гендерній переважає частка жінок. Але у виробничому персоналі переважає частка чоловік, така ситуація пов'язана з особливістю діяльності компанії, а саме виробництвом, при якому потрібна чоловіча сила.
- 3) більшість персоналу компанії мають вищу освіту. Частка працівників з вищою освітою з року в рік зростає.
- 4) у структурі персоналу переважає частка робітників, що пов'язана з діяльністю АТ «Оболонь». У 2018 році частка робітників була 89,7%. Тенденція зміни частки робітників у загальній чисельності персоналу є мінливою: у 2017 році частка робітників зросла на 0,6%, у 2019 р. - впала на 0,1%.

### **2.3. Аналіз існуючого процесу преміювання та оцінки персоналу підприємства**

Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.

«Оболонь» прагне забезпечити усіх співробітників можливості для реалізації їх потенціалу у процесі трудової діяльності, у тому числі – неупереджену оцінку результатів їх роботи. На підприємствах корпорації результативність персоналу оцінюється атестаційними комісіями системи ISO на основі експертних оцінок керівників, оцінки ефективності та результатів роботи. Під час перевірки працюючих оцінюються їх знання, уміння, навички, якість і ефективність роботи, особисті та управлінські якості (для керівників). За результатами оцінки комісія приймає рішення про відповідність зайнятої посади, підвищення окладу, переведення на вищу посаду, зарахування до кадрового резерву тощо.

Рівень кваліфікації працівників, а саме - спеціалістів, це важливий показник, що характеризує ступінь освіченості, навиків та досвіду роботи того чи іншого робітника організації. Важливо відокремлювати поняття «спеціаліст» від інших працюючих в організації. Цей термін окреслює - інженерів, економістів, техніків,

технологів, психологів, зайнятих створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

Також це технічні спеціалісти (службовці), які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Відбір ознак оцінки ділових якостей спеціалістів здійснюється на підставі змісту фактично виконуваних ними функцій і вимог «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» до професійно-кваліфікаційної підготовки зазначених категорій персоналу.

У методиці, що розглядається, ознаками ділових якостей спеціалістів є: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою працю, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціатива, здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Кожна ознака ділових якостей у цій методиці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький -- 1, середній -- 2, вище за середній -- 3, високий -- 4 бали. Оцінка (від 1 до 4 балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Для оцінки складності виконуваних функцій спеціалістів (цей елемент оцінки характеризується спільним набором ознак) відібрано ознаки, що дають змогу якнайповніше охопити всі аспекти змісту робіт і водночас урахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності:

- характер робіт, що визначають зміст праці (технологічну складність трудового процесу);
- різноманітність, комплексність робіт (ця й усі наступні ознаки зумовлюються організацією праці);
- самостійність виконання робіт;

- масштаб і складність керівництва;
- додаткова відповідальність.

Питома значущість використаних для характеристики складності ознак виражається в частках одиниці.

З урахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак було встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи. Така сама кількість рівнів виявилася необхідною для врахування широкої диференціації робіт за групами, що мають інформаційно-технічний (1-3 рівні), аналітико-конструктивний (4-6 рівні), організаційно-адміністративний (7 - 10 рівні) характер, а також у рамках цих груп.

Для інших ознак, що характеризують складність виконуваних функцій, кількість рівнів установлена дещо меншою, наприклад, масштаб і складність керівництва - 7, самостійність виконання робіт - 8.

Якщо працівник виконує різнорідні роботи, від найпростіших інформаційно-технічних до більш складних аналітико-конструктивних, оцінка має провадитись за складнішими роботами.

Різноманітність, комплексність робіт впливають на складність залежно від повторюваності і взаємозв'язаності, різнорідності складу і змісту роботи, а також форм і джерел інформації.

Робота, яка містить багато різнорідних операцій без унесення в їх виконання елементів новизни - це нескладна праця, і навпаки, за невеликої кількості операцій робота може бути складною через постійні зміни методів їх виконання. Ураховуючи це, були виокремлені прості, часто повторювані роботи, що потребують стереотипного виконання (1 - 2 рівні); роботи, що проводяться у масштабі підрозділу (3 - 5 рівні); комплексні роботи, пов'язані з великою різноманітністю завдань, які потребують значної аналітичної діяльності в процесі вироблення і прийняття рішень (6 - 8 рівні).

Наступна ознака складності функцій «самостійність виконання робіт» визначає, якою мірою та чи інша робота виконується без участі керівника. За рівнем самостійності в методиці виділено роботи, що виконуються під безпосереднім

керівництвом (1 - 3 рівні); під оперативним і загальним керівництвом (4 - 6 рівні); виконуються самостійно (7 - 8 рівні).

Оцінка результатів праці цієї категорії персоналу, як і робітників, провадиться за сукупністю кількісних і якісних показників. При цьому враховується не тільки обсяг виконаної роботи відповідно до чинних норм часу, якість роботи, а й творча активність. Для визначення якісних характеристик результатів праці спеціалістів беруться до уваги прогресивність розроблених технологічних процесів, економічна обґрунтованість норм часу (виробітку), норм витрат сировини, матеріалів (у технологів); технічний рівень конструкторських рішень (у конструкторів); безпомилковість, акуратність у роботі; відповідність виконуваних завдань, робіт посадовим вимогам, установленим «Кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців»; своєчасне запровадження технологічних процесів і розробок у виробництво тощо. Необхідно враховувати також дотримання працівниками термінів виконання завдань, оскільки цей показник є одним з важливих критеріїв оцінки результатів праці всіх категорій персоналу, бо від нього залежить своєчасне запровадження у виробництво нової прогресивної техніки і технології, прогресивних конструкторських рішень, передових форм і методів організації виробництва і праці.

Щодо кваліфікації спеціалістів, то цей термін визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі групи: висококваліфіковані працівники, які закінчили технікуми і середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2 - 4 роки; кваліфіковані працівники, які закінчили середнє училище, технічні училища або на виробництві навчались 6-24 місяці; низько кваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2-5 місяців; некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом кількох тижнів [14, с.97].

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Такий показник, як рівень кваліфікації не можливо оцінити кількісно, тому потрібно використовувати якісні характеристики. Такі як :

- Наявність спеціальних знань у сфері організації виробництва;
- Вміння планувати та організовувати власну діяльність;
- Виявлення високої вимогливості до себе;
- Контроль результатів своєї діяльності;
- Вміння усувати проблеми під час виконання завдань.

Наявність високого ступеню даних характеристик, дає підстави вважати кваліфікованість спеціалістів задовільною [6, с.77].

Проведення оцінки персоналу дає інформацію про:

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих спеціалістів;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- бажання і надії працівників;
- шляхи удосконалення організації праці.

На результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень проблем:

- підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- покращення структури, стилю, методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих.

Кожна із цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Так, при наймі на роботу, вимагають, перш за все, оцінки особистих якостей претендента, а при атестації - оцінки результатів праці.

Регулярна і систематична оцінка спеціалістів забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

Для оцінки ділових якостей керівників набір ознак дещо змінюється, оскільки цих працівників треба характеризувати не тільки як спеціалістів, а і як організаторів, вихователів своїх підлеглих.

Ознака «масштаб і складність керівництва» характеризує відповідальність за планування, організацію та координацію роботи підпорядкованих підрозділів і підлеглих. Складність функцій за цим чинником залежить від кількості підлеглих виконавців (ними можуть бути як робітники, котрими керує майстер, так і службовці, що працюють під керівництвом більш кваліфікованих спеціалістів), кількості та масштабу керованих підрозділів, виконуваних ними функцій, професійного складу працівників.

У межах ознаки, що розглядається, умовно виділено три групи залежно від складності функцій: керівництво підрозділами, що входять до складу відділу (1 - 2 рівні), керівництво самостійними структурними підрозділами (3 - 5 рівні), керівництво кількома підрозділами (6-й рівень), комплексне керівництво підприємством (7-й рівень).

Додаткова відповідальність характеризує складність притаманних певним посадам службовців робіт, що зумовлюються особливостями змісту праці. Якщо брати до уваги три види відповідальності - матеріальну (за можливі майнові збитки), моральну (за безпечне ведення робіт, життя людей) й адміністративно-організаційну (за раціональність організації та ефективність колективної праці, своєчасне виконання виробничих завдань), то до оцінки за критерієм «додаткова відповідальність» слід включати лише перші два види відповідальності, оскільки третій уже врахований за критерієм «зміст праці».

У процесі оцінювання результатів праці керівників ураховується специфіка роботи лінійних керівників основного й допоміжного виробництва, керівників функціональних підрозділів. Для кожної із зазначених груп працівників розробляється набір показників, що характеризують результати праці.

Оцінка результатів праці лінійних керівників основного й допоміжного виробництва включає показники, що характеризують кількість і якість виконаних робіт, а також ритмічність роботи в закріплених підрозділах.

Результати праці керівників функціональних підрозділів оцінюються на основі конкретних показників, які всебічно відображають специфіку діяльності кожного підрозділу. Наприклад, для відділу головного механіка такими показниками можуть бути: виконання плану-графіка планово-запобіжного ремонту технологічного обладнання; скорочення планових термінів простою технологічного обладнання в ремонті та міжремонтному обслуговуванні; брак обґрунтованих претензій від структурних підрозділів до якості ремонту й технічного стану технологічного обладнання [12,с.322].

Загальна оцінка результатів праці конкретних працівників визначається підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Сьогодні в деяких організаціях одним з найважливіших принципів роботи з кадрами є вимога об'єктивно оцінювати управлінського працівника за діловими і особистими якостями. Зрозуміло, що для цього необхідно сформулювати відповідні якісні критерії.

За загальним визнанням фахівців в області управління будь - який управлінець повинен володіти рядом обов'язкових ділових якостей. До них зазвичай відносять:

- Знання виробництва - його технічних і технологічних особливостей, сучасних напрямків розвитку;
- Знання економіки - методів планування, економічного аналізу і т. п.
- Вміння вибирати методи і засоби досягнення найкращих результатів виробничо - господарської діяльності при найменших фінансових, енергетичних та трудових затратах; наявність спеціальних знань в області організації і управління, а також уміння застосовувати їх у своїй практичній діяльності;
- Здатність раціонально підбирати кадри;
- Вміння мобілізувати колектив на вирішення поставлених завдань;
- Здатність і вміння підтримувати дисципліну і відстоювати інтереси справи;
- Вміння доцільно планувати роботу апарату управління;

- Розподіляти права, повноваження і відповідальність між підлеглими;
- Координувати діяльність всіх служб та підрозділів як єдиної системи управління організацією;
- Вміння планувати та організовувати особисту діяльність, поєднувати в ній основні принципи управління, застосовувати в залежності від ситуації найбільш доцільні та ефективні стиль і методи роботи;
- Вміння проявляти високу вимогливість до себе і підлеглих;
- Конкретність і чіткість у вирішенні оперативних питань та повсякденних справ;
- Враховувати та контролювати результати своєї роботи та роботи колективу;
- Стимулювати працівників, приймати на себе відповідальність у здійсненні своїх рішень;
- Усувати і не допускати будь - які прояви бюрократизму у своїй роботі і роботі підлеглих.

В умовах ринкової економіки пред'являються підвищені вимоги і до особистісних якостей управлінського працівника. У кадровій роботі ряду організацій методичні матеріали містять перелік таких якостей управлінських працівників, як:

- Чесність, справедливість,
- Вміння працівника налагодити доброзичливі стосунки з підлеглими,
- Витриманість і тактовність при будь - яких обставин,
- Цілеспрямованість,
- Принциповість,
- Рішучість у прийнятті управлінських рішень,
- А також наполегливість і енергійність в їх реалізації,
- Вміння відстояти свою думку,
- Самокритичність в оцінках своїх дій і вчинків,
- Вміння вислуховувати поради підлеглих,
- Правильне сприйняття критики з умінням робити відповідні висновки,
- Вміння тримати слово і не обіцяти того, що не буде виконано,

- Вміння користуватися своїми правами і повноваженнями, особливо у випадках застосування адміністративного та організаційного впливу,

А також вміння особистим прикладом та поведінкою у повсякденному житті позитивно впливати на підлеглих, тобто бути справжнім лідером.

Система оцінки результативності праці повинна забезпечувати точні і достовірні дані.

Керівника можна оцінити за такими показниками ефективності роботи та управління :

1. Організаційна проникливість, що включає: психологічну вибірковість - уміння приділяти увагу тонкощам взаємин, синхронність емоційних станів керівника і підлеглих, здатність поставити себе на місце іншого; практичну спрямованість інтелекту, тобто прагматичну орієнтацію керівника на використання даних про психологічний стан колективу для вирішення практичних завдань; психологічний такт - здатність дотримання відчуття міри в своїй психологічній вибірковості і прагматичній орієнтованості.

2. Емоційно-вольова результативність - уміння впливати, здатність впливати на інших людей волею і емоціями. Вона складається з наступних чинників: енергійність, здатність направляти діяльність своїх підлеглих відповідно до своїх бажань, заряджати їх спрямованістю, вірою і оптимізмом в просуванні до мети; вимогливість, здатність добиватися вирішення своїх завдань при психологічно грамотній постановці і реалізації вимог до підлеглим; здатність критично оцінювати свою діяльність, виявити і адекватно оцінити відхилення від наміченої програми в діяльності працівників.

3. Схильність до організаторської діяльності, тобто готовність до організаторської діяльності, починаючи з мотиваційних чинників і закінчуючи професійною підготовленістю [18, с.225].

В даний час виділяють наступні зразки навиків керівництва, які необхідні керівникові при формуванні і управлінні організацією:

- уміння при управлінні враховувати поведінку підлеглих;
- здатність встановлювати і контролювати дисципліну;

- усвідомлення виконуваної ним ролі і ефективне використання свого положення;
- розвиток і підтримка хороших відносин з тими, що оточують;
- віддача чітких однозначних вказівок і розпоряджень;
- регулярний аналіз роботи підлеглих і облік його результатів;
- стимулювання діяльності підлеглих, заохочення кращих прикладів в роботі;

Ефективне керівництво припускає, що люди спільно координують ресурси, визначають завдання, висувають і підтримують ідеї, планують діяльність. Колективна робота дозволяє відкрити великі нові можливості, колективний підхід - вирішувати проблеми спільно. Тим самим виробляється більше ідей, зростає інноваційна здатність, зменшуються можливості для появи стресових ситуацій.

Дія керівника колектив починається з підбору і розстановки кадрів на різних ділянках. Розстановка кадрів повинна допомагати розкриттю особистих здібностей працівників, забезпечувати зростання ефективності сукупної праці всього колективу.

У рішенні цієї задачі велика роль належить керівникові, його умінню враховувати індивідуальні здібності, інтереси і психологічні особливості людей при організації їх сумісної праці. Керівник повинен уміти аналізувати і враховувати мотиви поведінки членів колективу, застосовувати диференційований підхід до людей з урахуванням їх відношення до позитивних прикладів і наявних недоліків, з урахуванням їх особистих схильностей, інтересів і психології.

Успіх керівництва багато в чому залежить саме від того, наскільки керівник спирається на колектив, на його досвід і знання, наскільки він підтримує і розвиває ділову ініціативу. На ефективність діяльності великий вплив робить сталий в колективі психологічний клімат, під яким розуміють характер відносин між людьми, переважаючий в колективі настрій, задоволеність працівників виконуваною роботою. Психологічний клімат колективу багато в чому залежить від психологічної сумісності працівників. Психологічна сумісність - це здатність членів групи до спільної діяльності, заснована на оптимальному поєднанні їх психологічних властивостей [8, с.56].

Аналіз якості виконання роботи припускає також визначення стилю керівництва. Керівник створює цінності не напряму, а за допомогою інших людей, регулюючи їх поведінку і модифікуючи його в необхідному для реалізації спільних цілей напрямку. Засобом рішення всіх задач в колективі для нього виступає цілеспрямований і систематичний вплив на людей в процесі спільної праці.

Головними в діяльності керівника є особистісна позиція, стиль ділового спілкування, вибраний спосіб взаємодії з підлеглими. І якщо аналіз управлінських функцій дозволяє розкрити зміст виконуваної керівником роботи, коло вирішуваних завдань, то визначення стилю керівництва розкриває систему відповідальності, що вноситься керівником в процес роботи і виступаючу в якості важливого засобу його впливу на інших людей.

При такому підході предметом оцінки є характер взаємин керівника з підлеглими. Вона дозволяє розкрити особистісні особливості поведінки керівника в системі відносин "керівництва-підпорядкування". Спосіб впливу на людей має принципове значення для успішної роботи керівника, забезпечення ефективної спільної діяльності, тому оцінка застосовуваних засобів керівництва - важливий аспект аналізу якості управлінської праці.

Роль керівника в організації колективу багато в чому залежить від вдосконалення стилю і методів його керівництва, від поведінки керівника, від характеру його взаємин з людьми. Численні дослідження показали, що керівникові часто заважає ефективно виконувати свої функції нездатність співробітничати з людьми. Стиль керівництва - сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки. Стиль роботи стосується як керівників, так і підлеглих або виконавців. Кожен має свій стиль роботи, має природне чуття стилю. Тому важливою характеристикою дієвості роботи керівника є вибір стилю управління, його здатність правильно впливати на колектив, виділяють такі стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний, відповідно визначаються і три типи керівників (автократ, демократ, ліберал). У дослідженнях останніх років частіше фігурують такі назви стилів: директивний (командно-адміністративний, авторитарний, за якого керівник є

прихильником єдиноначальності, підпорядковує людей своїй волі), колегіальний (демократичний, за якого керівник надає підлеглим самостійність, довіряє їм), ліберальний (за якого керівник не керує групою, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язки тощо).

Соціальна політика Корпорації «Оболонь» є важливим інструментом для залучення, утримання, соціального захисту кваліфікованих працівників, чії професійні вміння на даний момент є унікальними та дефіцитними. Значною мірою він впливає на створення позитивного мотиваційного клімату на сучасному ринку праці.

Соціальний розвиток та соціальні заходи Корпорації «Оболонь» включають медичне обслуговування працівників, оздоровлення та відпочинок працівників та членів їх сімей, утримання об'єктів соціальної інфраструктури, виплату матеріальної допомоги.

На підприємствах Корпорації «Оболонь» діє Етичний Кодекс, який визначає єдині принципи і підходи в сфері корпоративної соціальної відповідальності (у подальшому - КСВ) та благодійності. Кодекс розроблений відповідно до чинного законодавства України.

З метою стимулювання підвищення професійного рівня робітників, зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва, кінцевих результатах праці 263 робітників (20% від загальної чисельності робітників) отримують доплату до своєї основної заробітної плати за професійну майстерність, 787 робітникам (58% від загальної чисельності робітників) замість погодинних тарифних ставок встановлені персональні оклади за високу кваліфікацію, досягнуті успіхи в роботі, 620 робітників (46,2% від загальної чисельності персоналу) на умовах економії фонду оплати праці суміщували інші професії і отримували доплати згідно об'ємів виконуваних робіт.

За роботу у змінному режимі проводиться доплата у розмірі 20% п.т.ст. за всі години роботи в вечірні години (із 18-00 до 22-00), та – 40% п.т.ст за години роботи в нічний час (із 22-00 до 06-00).

Кожного новоприйнятого працівника ознайомлювали з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією, умовами праці та

змістом колективного договору. За звітний період змінювалися тарифні ставки, відрядні розцінки та посадові оклади в сторону збільшення.

Продуктивність праці на 1-го працюючого ПВП в 2019 році по відношенню до 2018 року збільшилась на 5%. Темп росту середньомісячної заробітної плати в 2019 році по відношенню до 2018 року склав 123%.

За звітний період ріст середньомісячної заробітної плати склав 23% та випереджав ріст продуктивності праці (5%). По всіх структурних підрозділах розробляються графіки змінності. (робота в 2 або 3 зміни).

Тривалість відпустки для всіх працівників Групи була не менше 24 календарних днів. 319 осіб отримували додаткову відпустку за шкідливі умови праці (від 1 до 12 днів), 730 осіб мають додаткові дні відпустки від 4 до 7 днів за ненормований робочий день.

Графік щорічних відпусток затверджується за погодженням з профспілковим комітетом не пізніше 25 грудня поточного року. Відпустки надавались у відповідності до чинного Законодавства та внутрішніх документів і положень. Також працівникам надавались додаткові оплачувані відпустки: За роботу в шкідливих умовах праці, згідно карт умов праці 319 осіб. Уповноваженим працівникам з питань охорони праці 38 осіб. Члени добровільної пожежної дружини 23 особи 12 Кожному працівникові заводу, а також пенсіонерам видавалась продукція ТМ „Оболонь”.

У 2019 р. надавалась додаткова відпустка згідно умов колективного договору: В зв'язку з одруженням 8 осіб Батькам, що мають дітей першокласників 13 осіб. За ненормований робочий день 730 осіб. При виході у щорічну відпустку кожному працівнику в залежності від стажу роботи на підприємстві виплачується матеріальна допомога на оздоровлення, яка склала у 2019 році 8482,2 тис. грн.

Щорічно пенсіонерам АТ ”Оболонь” надається матеріальна допомога на оздоровлення, у 2019 році вона склала 1 878,5 тис. грн.

Протягом 2019 року діяли спецрейси щоденного перевезення працівників підприємства автотранспортом з масиву „Троєщина” – завод „Оболонь”, ст. метро „Почайна” – завод „Оболонь”, згідно графіку. На протязі 2019 р. надавалось одноразове заохочення працівникам з нагоди одруження, при народженні дитини, з

нагоди ювілейних дат. В разі смерті членів сім'ї працівника надавалась допомога на поховання.

За звітний період відпочили і оздоровились за пільговими путівками в санаторіях і літніх таборах відпочинку працівники заводу та їх діти за рахунок коштів профкому АТ „Оболонь” та адміністрації заводу, в тому числі: Оздоровлення працівників за рахунок коштів підприємства: 2019 рік на суму 1527,4 тис. грн. Оздоровлення за рахунок коштів профкому : 2019 р. на суму 1395,5 тис. грн.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати на АТ «Оболонь» за 2017-2019 роки представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз динаміки середньої заробітної плати на АТ «Оболонь»  
за 2017-2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абс., ±		Відн., %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньооблікова кількість ПВП, осіб, всього,	2469	2514	3099	45	585	1,82	23,27
в т.ч.: - виробничий персонал	1897	1914	2430	17	516	0,90	26,96
- управлінський персонал	572	600	669	28	69	4,90	11,50
2. Фонд заробітної плати ПВП, грн., всього,	255396 60,8	391346 78,3	453928 22	13595017, 5	6258143,7 1	53,23	15,99
в т.ч.: - виробничий персонал	171129 57	270029 28	317749 75,4	9889971,0 3	4772047,3 8	57,79	17,67
- управлінський персонал	842670 4	121317 50,3	136178 46,6	3705046,2 8	1486096,3 3	43,97	12,25
3. Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн.	10344, 13	15566, 70	14647, 57	5222,57	-919,13	50,49	-5,90
в т.ч.: - виробничий персонал	9021,0 6	14108, 11	13076, 12	5087,05	-1031,99	56,39	-7,31
- управлінський персонал	14732, 00	20219, 58	20355, 53	5487,58	135,94	37,25	0,67

Складено на підставі додатку Б і [73]

Виходячи з даних таблиці 2.7 середня заробітна плата одного працівника на АТ «Оболонь» зменшилась на 918,54 грн у порівнянні з минулим роком.

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці АТ «Оболонь» за 2017-2019 роки представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр. [9]**

Показники	2017		2018		2019		Відхилення					
	грн	%	грн	%	грн	%	абсолютне, +/-		відносне, %		у структурі, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Фонд оплати праці штатних працівників, усього	27918300	100	44055700	100	50678600	100	16137400	6622900	57,8	15,03	-	-
2. Фонд основної заробітної плати	17951466,9	64,3	28900539,2	65,6	33295840,2	65,7	10949072,3	4395301	60,99	15,21	1,3	0,1
3. Фонд додаткової заробітної плати	6616637,1	23,7	10705535,1	24,3	12112185,4	23,9	4088898	1406650,3	61,8	13,14	0,6	-0,4
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати	3350196	12	4449625,7	10,1	5270574,4	10,4	1099429,7	820948,7	32,82	18,45	-1,9	0,3

Складено на підставі додатку Б і [73]

Виходячи з даних таблиці 2.8 бачимо, що фонд оплати праці з кожним роком зростає.

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр. представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати  
АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017		2018		2019		Відхилення			
	грн	%	грн	%	грн	%	абсолютне, +/-,		відносне,%	
							2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фонд додаткової заробітної плати, всього	66166 37,10	100	107055 35,10	100	121121 85,40	100	40888 98,00	14066 50,30	61,80	13,14
в т.ч.: - Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	16806 25,82	25,4	272991 1,45	25,5	310071 9,46	25,6	10492 85,63	37080 8,01	62,43	13,58
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер	35068 17,66	53	590945 5,38	55,2	679493 6,01	56,1	24026 37,71	88548 0,63	68,51	14,98
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	86016 2,82	13	117760 8,86	11	136867 6,95	11,3	31744 6,04	19106 8,09	36,91	16,23
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	56903 0,79	8,6	888559 ,41	8,3	847852 ,98	7	31952 8,62	- 40706 ,44	56,15	-4,58

Складено на підставі додатку Б і [73]

Фонд додаткової оплати праці зростає у зв'язку з преміюванням персоналу, задля заохочення до більшої продуктивності праці.

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат на АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр. представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат на АТ «Оболонь» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017		2018		2019		Відхилення					
	грн	%	грн	%	грн.	%	абсолютне, +/-		відносне, %		у структурі, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Заохочувальні та компенсаційні виплати	3350196	100	4449625,7	100	5270574,4	100	1099429,70	820948,70	32,82	18,45	-	-
в т.ч.	509229,79	15,2	636296,48	14,3	780045,01	14,8	127066,68	143748,54	24,95	22,59	-0,9	0,5
- матеріальна допомога												
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	2398740,34	71,6	3355017,78	75,4	588933,98	75,5	956277,44	-2766083,79	39,87	-82,45	3,8	0,1
- оплата за невідпрацьований робочий час	442225,87	13,2	458311,45	10,3	51124571,68	9,7	16085,58	50666260,23	3,64	11,054,98	-2,9	-0,6

Складено на підставі додатку Б і [73]

Заохочувальна та компенсаційні виплати у 2019 році зросли на 820948,7 тис.грн в порівнянні з 2018 роком.

Вищезазначене свідчить, що АТ «оболонь» має розгалужену систему преміювання, яка торкається всіх сторін життя працівників, як виробничого, так і позавиробничого. Отже, процес удосконалення процесу преміювання є актуальним і затребуваним для АТ «Оболонь» з метою підвищення продуктивності праці та розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОБОЛОНЬ»

#### **3.1. Напрями удосконалення процесу преміювання персоналу підприємств з урахуванням зарубіжного досвіду**

Премія – це винагорода за працю, що відноситься до додаткового її стимулювання. Преміювання входить у систему додаткової заробітної плати і виконує функції забезпечення зацікавленості працівників у результатах праці. Отож, воно має перспективний мотивуючий вплив на працівника, тобто є одним із головних видів мотивації.

Мотивація – це внутрішнє спонукання персоналу до виконання своєї роботи, досягнення виробничих цілей. Власне, це бажання працювати, яким також складно управляти зовні як щастям або радістю.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні.

Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено в табл.3.1.

Японська модель характеризується випередженням росту продуктивності праці стосовно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати.

**Особливості формування зарубіжних систем мотивації і преміювання персоналу**

Країна	Головні чинники мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
1	2	3
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Професійна майстерність</li> <li>- Вік</li> <li>- Стаж</li> <li>- Результативність праці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Довічний найм</li> <li>- Одноразова допомога при виході на пенсію</li> </ul>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заохочення підприємницької активності</li> <li>- Якість роботи</li> <li>- Висока кваліфікація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поєднання елементів відрядної та погодинної систем</li> <li>- Участь у прибутку</li> <li>- Технологічні надбавки</li> <li>- Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту</li> <li>- Дотримання технологічної дисципліни</li> <li>- Система подвійних ставок</li> </ul>
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кваліфікація</li> <li>- Якість роботи</li> <li>- Кількість раціоналізаторських пропозицій</li> <li>- Рівень мобілізації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивідуалізація оплати праці</li> <li>- Бальна оцінка праці робітників за професійну майстерність, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва</li> <li>- Ініціативність</li> <li>- Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за старість);</li> <li>- та інші.</li> </ul>
Великобританія	Дохід	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участь у прибутках</li> <li>- Ділова участь у капіталі</li> <li>- Трудова ділова участь</li> <li>- Чисто трудова участь</li> </ul>
Німеччина	Якість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стимулювання праці</li> <li>- Соціальні гарантії</li> </ul>
Швеція	Солідарна заробітна плата	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диференціація систем податків та пільг</li> <li>- Сильна соціальна політика</li> </ul>

Складено [14, 26, 39, 43]

З метою заохочення підприємницької активності держава не вживає серйозних заходів з контролю за майновим розшаруванням суспільства. Існування такої моделі можливе тільки при високому розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії досить гнучка. Традиційно вона будується на врахуванні трьох факторів: професійної майстерності, віку й стажу роботи. Оклад робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів встановлюється за тарифною сіткою, з допомогою якої визначається умовно-постійна частина заробітної плати працівника як сума виплат по трьох розділах: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію й майстерність, що характеризуються категорією й розрядом.

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками x вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію» [39].

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного росту заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи.

Американська модель мотивації праці побудована на всіякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель основана на соціально-культурних особливостях нації x масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці у Сполучених Штатах лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної й погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схиляються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко застосовуються колективні системи преміювання. Так, при системі «Скенлон» між адміністрацією й працівниками заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи підприємства й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% — на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни[39].

При застосуванні системи «Раккера» премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина,

що залишилась, розподіляється між робітниками й адміністрацією. На відміну від «Скенлона», ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії[39].

Гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи — раз на півроку або рік

На деяких американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації й числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітникові нараховується певна кількість балів. Він може одержати збільшення до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності у кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Основні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до такого: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів керування, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно поліпшуються внутрівиробничі стосунки, підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, завдяки впровадженню на підприємствах такої системи зростає рівень виробітку, знижуються витрати й затрати праці на виготовлення одиниці продукції[39].

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

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відбивається в колективних договорах із профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовують три основні підходи до індивідуалізації оплати праці:

1. Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.
2. Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.
3. На підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій[39].

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка зазвичай має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до такого. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До найвищої - першої - відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої — тих, що набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє низка обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10%

працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої — від 30 до 40%, до третьої - від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів — на 100%[39].

Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона відчутно стимулює ефективність і якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічне становище компанії.

У Великобританії нині існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, що передбачає часткову оплату акціями. Крім того, передбачається можливість застосування системи заробітної плати, що коливається, повністю залежачи від прибутку фірми.

На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги чи премій підприємства.

Трудова пайова участь поєднує зазначені вище форми. Працівник одержує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження участі у прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при

цьому середня зарплата на фірмах з такою системою участі виявилася на 4% нижчою, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці[39].

У центрі німецької моделі мотивації праці перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні - це розуміння інтересів суспільства й знаходження свого місця в системі «виробництво споживання». Але не кожний громадянин у змозі працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, перепиняє прояви несправедливості й боронить усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність — неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати.

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, які мають

однакову кваліфікацію й виконують аналогічну роботу, одержують однакову зарплату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, із 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 – на середньому рівні, а 2 – збитково, то на кожному з цих підприємств одержують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах з переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукує підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Ще однією характерною рисою солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

Проаналізувавши зарубіжні моделі мотивації праці персоналу пропонуємо адаптувати їх переваги у практичну діяльність підприємств України, і зокрема в АТ «Оболонь».

Застосування певної моделі мотивації праці персоналу конкретної країни для вітчизняних підприємств не є рентабельним, саме тому нами висвітлено саме ті складові зарубіжних моделей мотивації праці персоналу, які відповідатимуть Україні по менталітету та іншим індивідуальним факторам. Науковою новизною отриманих результатів дослідження є методичний підхід до мотивації праці персоналу підприємств, основою якого є використання зарубіжних моделей

мотивації праці з можливістю його адаптації до вітчизняних умов підприємницької діяльності.

З метою вдосконалення системи мотивації праці та удосконалення преміювання пропонуємо провести такі заходи:

1. Застосування системи додаткового стимулювання за перевиконання норм.
2. Забезпечення зворотного зв'язку керівника з підлеглими щодо задоволеності отриманими винагородами.
3. Поліпшення соціально-побутових умов та умов праці.
4. Перехід з 6-ти денного робочого тижня на 5-ти денний.
5. Залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм стимулювання
6. Забезпечити підприємство професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом магазину. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.
7. Створити приміщення для психологічного розвантаження. У них психологи повинні створити умови, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи. На жаль, в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча повинні бути в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом, а тим більше в таких умовах праці.
8. Провести розподілення роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника.
9. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розлади в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких 65 опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із старших

менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти.

10. Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив і описаних на співбесіді.
11. Професійно проаналізувати причини невиконання складних проблем(проблема з технікою).
12. Надати можливість працівникам підприємства використовувати у власних цілях автомобілі компанії та забезпечити розвозку персоналу до ближчої станції метро або, на мій погляд, краще в певному радіусі від підприємства

### **3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо преміювання персоналу**

Мотивацію і преміювання працівників компанії АТ «Оболонь» можна поліпшити використовуючи такі заходи, як:

- 1) підвищення розміру постійної заробітної плати працівників компанії в залежності від результатів компанії;
- 2) відсутність загрози зменшення кадрів;
- 3) покращення соціально-побутових умов та умов праці;
- 4) утримання додаткових знань з професії;
- 5) посилення зв'язку заробітної плати з результатами роботи;
- 6) можливість навчання, підвищення кваліфікації.

Проаналізувавши економічну ефективність стимулювання персоналу компанії АТ «Оболонь» можна побачити, що система стимулювання ефективна і дозволяє посилити контроль за трудовою дисципліною співробітників компанії.

Керівники компанії АТ «Оболонь» повинні чітко дотримуватися наступних правил стимулювання, дотримання яких дає можливість підвищити ефективність стимулюючих заходів[49]:

1. Похвала ефективніше осуду і неконструктивної критики.
2. Постійна увага до працівника і членам його сім'ї - найважливіший мотиватор.
3. Заохочення має бути відчутним і бажано негайним (мінімізація розриву між результатом праці і його заохоченням).
4. Непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані.
5. Заохочуйте за досягнення не тільки основної мети, але й проміжних.
6. Не обмежуйте самоповагу інших, надавайте їм можливість "зберегти обличчя".
7. Дайте працівникам почуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію.
8. Людям подобаються перемоги, тому частіше давайте людям почувати себе переможцями.
9. Розумна внутрішня конкуренція - двигун прогресу.

Звичайно, що найближчим часом підприємство не зможе втілити усі вищезазначені заходи для підвищення ефективності стимулювання праці, бо це потребує значних фінансових витрат, але у ближчий час підприємство взмозі впровадити 1-2 заходи нематеріального та матеріального стимулювання, тому слід розглянути більш детально їх доцільність та ефективність.

В комплексі проблем, що безпосередньо пов'язані з формуванням якісно нових мотиваційних настанов працюючих, виключно важлива роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Практика господарювання засвідчує, що нагальною потребою теоретико-методичного характеру є опрацювання загальних вимог до побудови преміальних положень, з урахуванням яких мають розроблятися заводські системи матеріального стимулювання. Нагадаємо, що одне з правил сучасного менеджменту гласить: —Робіться те, і робіться саме так, як винагороджується. Працівники всіх

рівнів — від керівника до вахтера — поводять себе відповідно до чинної системи винагород.

Серйозною перешкодою для досягнення результатів є величезна невідповідність між поведінкою, яка вимагається, і поведінкою, яку винагороджують. За критерій ефективності тієї чи іншої системи преміювання слід визнавати реальну заінтересованість працівників у досягненні якомога більших індивідуальних і колективних результатів праці, все повнішому використанні свого творчого потенціалу. Відображенням реальної заінтересованості, тобто її проявом, реалізацією на практиці виступає досягнення стратегічних і тактичних цілей членів колективу і підприємства, якими можуть бути: досягнення бажаних індивідуальних результатів та винагороди за послуги праці, максимізація прибутку, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

Обов'язковими складовими будь-якої преміальної системи мають бути:

- показники та умови преміювання;
- розміри премій;
- джерела виплати премій;
- категорії персоналу, які підлягають преміюванню;
- періодичність преміювання;
- порядок виплати премій.

Забезпечити вплив на поведінку персоналу через матеріальне стимули найдоцільніше і в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання.

Перша вимога. В преміальній системі, що має обов'язково включати як показники, так і умови преміювання, принципово важливо розподілити "навантаження" між ними.

Загальні засади використання мотивуючого потенціалу умов і показників преміювання є такими. У найзагальнішому вигляді умови — це ті показники, досягнення яких дає лише підставу для виплати премії. Розмір же премії має залежати від показників преміювання, тобто від їх рівня, динаміки тощо. Умови і показники преміювання доцільно поділяти на основні і додаткові. Основними вважаються показники й умови, досягнення яких має вирішальне значення для

розв'язання проблем, що стоять перед колективом або окремим працівником. Додаткові показники й умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі, аспекти трудової діяльності.

Виконання умов преміювання, виходячи з їх природи та призначення не є підставою для збільшення розмірів винагороди. У разі невиконання основних умов преміювання премію не доцільно сплачувати, а у разі невиконання додаткових умов премія може сплачуватися в менших розмірах (у межах до 50%). У разі перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії має збільшуватися. У разі невиконання основних показників премія не повинна сплачуватися, а невиконання додаткових є підставою для зменшення винагороди.

Друга вимога. Необхідно надзвичайно відповідально і зважено підійти до вибору конкретних показників і умов преміювання. Головна вимога полягає у тому, щоб показники і умови преміювання, по-перше, відповідали завданням, що стоять перед колективом та конкретним виконавцем, а, по-друге, вони мають реально залежати від трудових зусиль певного колективу або певного працівника.

Наявність конкретних "вузьких місць" на виробництві змушує спрямувати зусилля окремих виконавців, всього колективу на покращення справ у певній сфері виробничої діяльності. При цьому важливо забезпечити "диверсифікацію" показників і умов преміювання, "прив'язку" їх до завдань підрозділів та функціональних обов'язків виконавців. Припустимо, що "вузьке місце" на виробництві є виконання договірних зобов'язань на поставку продукції. Для працівників вищої та середньої керівної ланки — директора підприємства, його заступника з виробництва, начальників складальних цехів, керівників ряду провідних служб заводууправління (економічного відділу, відділу маркетингу, фінансового, технологічного), на яких в першу чергу покладається відповідальність за виконання договірних зобов'язань, показником (умовою) преміювання може бути виконання зобов'язань щодо поставок продукції згідно укладених угод в цілому по підприємству.

Але якщо цей показник є "вузьким місцем" у діяльності підприємства, то поліпшити стан справ у цьому напрямі можливо за умови посилення

заінтересованості у виконанні планів поставок за укладеними договорами робітників і службовців цехів.

Система преміювання зазначених категорій персоналу має включати такі показники і умови преміювання, як випуск продукції в установленій номенклатурі, виконання плану-графіку здавання виробів на склад, ритмічність виробництва. Ці показники залежать від трудових зусиль робітників і службовців, а їх досягнення забезпечує виконання підприємством договірних зобов'язань щодо поставок продукції.

Слід підкреслити, що умови господарювання, які притаманні ринковій економіці, вимагають внесення суттєвих змін до складу показників преміювання, якісного їх урізноманітнення у порівнянні з тими, що використовувалися до останнього часу. Як приклад, розглянемо варіант складу показників преміювання керівників та головних фахівців підприємств, що може бути використаний при побудові сучасних систем преміювання.

Враховуючи те, що позиції підприємства на ринку, його можливості розвиватися в економічному і соціальному плані значною мірою залежать від того, наскільки успішно керівники та головні фахівці вирішують питання розвитку виробництва та покращення фінансового стану підприємства, показники оцінки роботи і преміювання цих категорій персоналу доцільно звести до двох груп:

- 1) показники оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності;
- 2) показники оцінки ефективності комерційно-фінансової діяльності.

Серед показників першої групи виділимо наступні:

- 1) показник прибутку (балансовий і чистий прибуток у цілому по підприємству і в розрахунку на одного працюючого або акціонера);
- 2) приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції у поточному періоді у порівнянні з попередніми періодами роботи підприємства;
- 3) частка продукції підприємства у загальному обсязі ринку однотипної продукції (ділова активність підприємства).

До показників другої групи слід віднести у першу чергу наступні:

- 1) показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, показник загальної платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, співвідношення між позичковими і власними коштами підприємства);
- 2) показники конкурентоспроможності продукції підприємства (частка експортної продукції у загальних обсягах виробництва, частка сертифікованої продукції у загальних обсягах виробництва, співвідношення між цінами на однотипну продукцію підприємства та конкурентів);
- 3) показники ефективності використання акціонерного капіталу підприємства (прибутковість однієї акції підприємства, співвідношення між ринковою та номінальною ціною акції підприємства).

Третя вимога. Важливо, щоб кількість показників і умов преміювання була обмеженою з огляду на таке. Згідно з дослідженнями з інженерної психології оптимальна кількість логічних умов для діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. У разі збільшення їх кількості різко зростає час, необхідний для прийняття рішень, і збільшується ймовірність помилок. Це має принципове значення для вибору показників і умов преміювання. Так, за великої кількості показників і умов преміювання втрачається наочність зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва і основними результатами діяльності колективу (працівника). До того ж зростає ймовірність їх невиконання, що виступає демотивуючим чинником. За оптимальну вважається кількість показників і умов преміювання на рівні 2-3, за максимально допустиму — 4.

Четверта вимога. Принципово важливо, щоб показники і умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотивуючий вплив одних на поліпшення окремих результатів діяльності не спричиняв погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що дозволяють узгоджувати різноспрямовані інтереси. Так, якщо потрібно одночасно стимулювати зростання продуктивності праці і підвищення якості продукції, то зняти суперечності можна,

передбачивши відповідні умови виплати премії. Наприклад, премія за перевиконання норм виробітку сплачується за умови якісного виконання робіт. Інший варіант — премія за здавання продукції з першого подання виплачується за умови виконання працівником виробничого завдання в установленій номенклатурі. Можливі й інші варіанти ранжування, узгодження умов і показників преміювання.

П'ята вимога. Для того щоб показники й умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу підрозділу (окремих виконавців) і відповідали завданням їх діяльності, необхідно визначити базу, їх вихідну величину, та передбачити —технологію<sup>11</sup> визначення фактичного рівня показників і умов, що дають підставу для сплати винагороди.

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути:

- спрямовані на підтримання вже досягнутого ( гранично високого, прийняттого або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;
- спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності – зростання (приріст) порівняно з попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо. Так, наприклад, показник преміювання —виконання договірних зобов'язань з поставок продукції<sup>12</sup> спрямований на 100-відсоткове виконання укладених угод, але не більше того, оскільки перевиконання суперечить сутності цього показника.

Водночас такі показники, як зростання продуктивності праці, підвищення якості, зниження собівартості, зростання прибутковості націлюють на подальше поліпшення цих результатів діяльності порівняно з розрахунковим рівнем, відповідним періодом минулого року, періодом, що передував звітному.

Шоста вимога. Необхідно передбачити обґрунтування розмірів премії, що є важливими складовими побудови преміальної системи. Його мета – забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи

працівника. Під час вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) мають враховуватися безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість одночасно стимулюючих показників, їх вихідні рівні і можливості подальшого поліпшення, — трудомісткість одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи з принципу — однакова премія за однакові додаткові зусилля, можна зробити висновок, що у разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого вимагає більше трудових зусиль. Порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за яка нараховується премія, річ не проста, вирішувати її мають високо кваліфіковані фахівці підприємства. Найприйнятнішим для застосування є метод експертної оцінки.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10 відсотків тарифної ставки або посадового окладу).

Сьома вимога. Для посилення мотивуючого потенціалу системи преміювання слід враховувати напруженість показників і умов, за досягнення яких виплачується винагорода. Одним з варіантів вирішення цієї проблеми є додаткова диференціація премії, що нарахована за основні результати діяльності, залежно від показників, які характеризують напруженість, інтенсивність трудового процесу.

Так, наприклад, премія робітникам (колективам бригад), що нарахована за виконання виробничих (нормованих) завдань може додатково коригуватися (підвищуватися або знижуватися) залежно від показників, що характеризують рівень використання обладнання та здавання продукції з першого подання.

Другий варіант — нарахована робітникам або колективам бригад премія за виконання виробничих (нормованих) завдань диференціюється залежно від виконання норм виробітку і якості продукції (обсягу браку у відсотках до всього обсягу випуску продукції).

Можливі й інші варіанти додаткової диференціації премії, що нарахована за основні результати діяльності.

Восьма вимога. До переліку працівників, яких належить преміювати за певні показники, слід включати тільки тих із них, які можуть своїми зусиллями безпосередньо вплинути на підтримання вже досягнених (високих, прийнятих) чи подальше поліпшення вихідних рівнів показників преміювання.

Іншими словами, якщо працівник не може змінити ситуацію у певній сфері виробничої діяльності на краще, оскільки вона не залежить від його зусиль, то й преміювати за показники цієї діяльності не має сенсу.

Дев'ята вимога. Під час проектування такої складової преміальної системи, як періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), слід враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період.

Так, робітників преміюють за поточні основні результати діяльності як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації праці робітників і можлива завдяки оперативному обліку результатів праці цієї категорії персоналу.

Для службовців слід практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники і умови заохочення можуть бути визначені найчастіше на основі квартальної звітності. Однак в цехах для цих категорій персоналу може бути встановлена і щомісячна періодичність преміювання, виходячи з первинної оперативної звітності цих виробничих підрозділів.

Водночас за надто тривалого виробничого циклу, на сезонних роботах, у разі виконання трудомістких робіт з акордною оплатою праці можливі і більш тривалі періоди діяльності, за результатами яких нараховується премія. Наведеним вище не обмежуються вимоги до розробки преміального положення мотивуючого типу.

Під час формування останнього пропонується дотримуватися і таких положень (вимог):

- премія не повинна нараховуватися за результати і діяльність працівника, що є обов'язковими і оплачується в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

- не можна визначити доцільною виплату премії за мотивами, не зв'язаними з роботою, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;
- незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником мотиватором.

Дотримання вимог, що зазначені вище, має сприяти підвищенню мотиваційного потенціалу преміальних положень, формуванню систем оплати праці, які забезпечують зростання трудової активності персоналу і "працюють" на досягнення його особистих цілей та цілей організації в цілому.

Преміальне положення розробляється власником або вповноваженим ним органом, погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток. Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробництва, умов роботи слід щорічно, одночасно із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання. За умов нестабільної роботи підприємств у перехідному періоді виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати в колективному договорі, зміни в який вносять за спільним рішенням сторін.

Отже, у даному пункті розглянуті основні заходи стимулювання праці, які збільшать ефективність та продуктивність праці персоналу, виділено 12 заходів, які підприємство може застосувати для найбільш ефективної системи стимулювання праці.

В Компанії «Оболонь» працюють 132 бригади з чисельністю від 4 до 25 осіб. Пропонується вести преміювання у номінації «Найкраще керівництво бригадою» для визначення кращих бригадирів (25 бригад) з 132 існуючих:

- 1) з чисельністю від 4 до 10 чол. складає 15% від заробітної плати,  
Премія =  $14167 * 15 / 100 * 10 \text{ бригад} * 12 \text{ м-ців} / 1000 = 255 \text{ тис. грн.}$
- 2) понад 11 чол. – 25% від заробітної плати  
Премія =  $14167 * 25 / 100 * 8 \text{ бригад} * 12 = 340 \text{ тис. грн.}$

3) понад 25 чол. – 40% від заробітної плати:

Премія = 14167 \*40/100\*7 бригад \*12 = 476 тис. грн.

Сума премії = 255 + 340+ 476=1071 тис грн.

### 3.3. Вплив ефективності заходів на економічні показники діяльності АТ «Оболонь»

Приріст чистого доходу від реалізації продукції за рахунок ведення преміювання «Найкраще керівництво бригадою» за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції (тис. грн.)	3811	3815	3809	3799	3805	3807	3811

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{ндо}}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного  
відхилення**

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разо м
1	Зміна чистого доходу від реалізації продукції (тис. грн.)	3811	3815	3809	3799	3805	3807	3811	-
2	$O_{\text{сер}}$	3808,14							-
3	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	2,86	6,86	0,86	-9,14	-3,14	-1,14	2,86	-

Знаходимо середнє квадратичне відхилення прогнозних значень:

- обсягу реалізації продукції:

$$a = \sqrt{\frac{\sum (O_1 - O_{\text{сер.}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{158,86}{7}} = 4,75$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів для значення приросту чистого доходу від реалізації продукції відповідно:

$$- W = \frac{a}{O_{\text{сер.}}} * 100\% = \frac{4,75}{3808,14} * 100 = 0,12\%$$

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

Найбільш вірогідна зміна обсягу реалізації продукції приймаємо на рівні 809 тис. грн.

3799	3805	3807	<u>3809</u>	3811	3811	3815
------	------	------	-------------	------	------	------

де песимістичне (найменше) значення (П) – 3799 тис. грн, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 3815 тис. грн.

Розраховуємо прогнозне значення збільшення чистого доходу від реалізації продукції, в результаті ведення преміювання «Найкраще керівництво бригадою» на підприємстві:

$$\uparrow \text{Чистий дохід від реал. прод.} = (\text{ЧД} + 4 * \text{В} + \text{П}) / 6 = (3815 + 4 * 3809 + 3799) / 6 = 3808 \text{ тис. грн.}$$

Отже, експерти вважають, що з використанням нової системи преміювання обсяг реалізації продукції зросте на 3808 тис. грн.

$$\% \text{ ЧД} = 3808 / 5466148 * 100 = 0,07\%$$

де 5466148 тис. грн. – базове значення чистого доходу від реалізації продукції, 3808 тис. грн – прогнозне значення збільшення чистого доходу від реалізації продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$5466148 + 3808 = 5469956 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 5309141 тис. грн. (собівартість реалізованої прод.+ адмін. витрати + витрати на збут), в т.ч. постійні витрати – 1592742 тис. грн., змінні – 3716399 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$3716399 * 0,07 / 100 = 2601,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, змінні витрати в плановому році складуть:

$$\Delta \text{ПВ} = 2601,5 + 1071 = 3672,5 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат = 3672,5 тис. грн, так як постійні витрати не змінились.

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$5309141 + 3672,5 = 5312813,5 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 3808 - 3672,5 = 135,5 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст додаткового чистого прибутку в проектному році:

$$\Delta \text{ЧПр} = 135,5 * (1 - 0,18) = 111,11 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

де 251907 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, прибутку від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$251907 + 135,5 = 252042,5 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від впровадження системи преміювання в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Очікувані результати від впровадження преміювання бригад, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	3808
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	3672,5
Приріст прибутку від реалізації продукції	135,5
Приріст чистого прибутку	111,11

Отже, внаслідок впровадження преміювання бригад чистий дохід від реалізації продукції та обсяг реалізації продукції в проектному періоді збільшаться на 3808 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 3672,5 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 135,5 тис. грн.

Розрахуємо вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Очікувані результати від впровадження нової системи преміювання вигляді зміни чистого доходу від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 3.5.

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	5466148	5469956	3808	0,07
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5309141	5312813,5	3672,5	0,07
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	251970	252105,5	135,5	0,05

Отже ми бачимо, що ведення преміювання бригадирів ц номінації «Найкраще керівництво бригадою» є економічно доцільним і сприяє зростанню основних економічних показників діяльності АТ «Оболонь».

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Мотивація трудової діяльності персоналу відіграє важливу роль в підвищенні ефективності, а також якості праці працівників підприємства, що безпосередньо впливає на функціонування підприємства в цілому. Система мотивації праці забезпечує посилення зацікавленості кожного співробітника в результатах своєї діяльності, а також орієнтована на повну реалізацію творчого потенціалу працівників.
2. Практичне втілення нових принципів управління в сучасних умовах в українських підприємствах є досить складним завданням, тому необхідно радикально переглянути всю філософію бізнесу, змінити психологію працівників (у тому числі менеджерів), підвищення їх кваліфікації і зростання особистого потенціалу.
3. Коректним чином організована система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості працівника і конкретні чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню інтелектуального потенціалу працівника. Мотивований на розвиток співробітник підприємства краще використовує свої здібності, а також технології та технічні засоби на своєму робочому місці, що призводить до отримання бажаного результату, а також більш ефективної діяльності організації.
4. Заробітна плата АТ «Оболонь», яка включає в себе ставку і бонуси, є достатньо ефективною. Корпорація справедливо оцінює внесок кожного співробітника в розвиток і досягнення цілей установи, а співробітники, само собою, прагнуть до досягнення високих результатів, щоб у результаті отримати якомога більше бонусів. Система матеріального і нематеріального стимулювання, враховує індивідуальні особливості

працівника і конкретні чинники організаційного середовища, сприяє найбільш повному розкриттю та використанню його інтелектуального потенціалу.

5. Формування дієвого механізму винагороди персоналу корпорації має базуватися на постійному його вивченні. Підприємницька сфера залежна від змін як відбуваються у світовому економічному просторі в часі активного розвитку інформаційних технологій адже швидко піддається впливу зовнішніх чинників.
6. Структура та розмір компенсаційного пакета в АТ «Оболонь» формуються залежно від посади, стратегії організації, рівня її конкурентоспроможності, законодавства, рівня розвитку ринку праці та ринкової інфраструктури.
7. Мотивація є дуже важливою складовою ефективною роботи АТ «Оболонь», тому керівництво, в першу чергу, мотивує персонал стабільною роботою в престижній компанії, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрний ріст та гідну заробітну плату.
8. Вдосконалення стратегії управління персоналом повинно передбачати створення механізму ефективного стимулювання праці, який би забезпечив: наближення інтересів корпорації до інтересів його працівників (і навпаки); об'єктивну та всебічну оцінку людських можливостей, доцільне використання їх у підприємстві, створення умов для розвитку й реалізації трудового потенціалу персоналу, системи гнучкої адаптації працівників до кон'юнктури ринку; тісний взаємозв'язок сучасних форм і методів стимулювання зі складністю та результативністю праці.
9. Підприємницька сфера все більше підтверджує свій статус як базова компонента інноваційного розвитку економіки, що здатна забезпечити його ефективність. Інноваційний розвиток системи можна визначити як процес структурного вдосконалення системи, який досягається переважно за рахунок практичного використання нових знань для підвищення якості продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств і, як наслідок, пропорційної системи в цілому.

Корпорація «Оболонь» має великі можливості у виробництві пива в Україні, цим вона завдячує високотехнологічному устаткуванню, яке закуповується в Німеччині. Маючи у своєму розпорядженні висококваліфікованих менеджерів компанія щорічно випускає інноваційні продукти на ринок України.

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних з формуванням якісно нових мотиваційних настанов працюючих, найважливіша роль належить удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних і якісних результатів діяльності.

Таким чином, теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу преміювання на сучасному підприємстві забезпечує дієвий стимулюючий вплив на продуктивність праці працівників.

Внаслідок впровадження преміювання бригад чистий дохід від реалізації продукції та обсяг реалізації продукції в проектному періоді збільшаться на 3808 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 3672,5 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 135,5 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко Е. Школа линейного менеджера. Профессиональное обучение персонала/ Е.Адаменко: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=691>.
2. Андреева Е. Компании, у которых есть чему поучиться /Е. Андреева. – К.: Стандарт, 2017. – 296 с.
3. Балабанов И.Т. Экономика : учебник / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 508 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. - К.: ВД "Професіонал", 2010. - 304 с.
5. Бирман Л.А. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: Дело, 2015. 208с
6. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці / В. В. Бенях // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2016. - № 4(3). - С. 223-227.
7. Берг О. Мотивация на ура / О. Берг [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura>.
8. Бех И. Д. Нравственность личности: стратегии становления / И. Д. Бех. – Ровно: Редакц.-изд. отдел управлений печати, 2001. – 146 с.
9. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала / В. И. Бовыкин. – Изд. 2- ое, доп. и перераб. – М.: Экономика, 2017. – 361 с
10. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2017. - 20с. 95
11. Боровик М.В. Управління соціальним розвитком промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01

- «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / М.В.Боровик, Харків: ХНЕУ.2016. 20с.
- 12.Виноградський М.Д. Менеджмент організацій К.: КНТЕУ. 2018. 430 с.
- 13.Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2015. – 528 с.
- 14.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів: "Магнолія плюс", 2017. 352 с.
- 15.Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства / Т. О. Галайда, А. І. Рябуха // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
- 16.Гамова О.В. Трансформація мотиваційної природи заробітної плати в економіці України / О.В. Гамова // *Матеріали регіональної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Придніпров'я», Дніпропетровськ, 27-28 лютого 2014 р. - Дніпропетровськ:ДДАУ. - 2014. - С. 126-127.*
- 17.Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Гринько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009\\_24/articles/38\\_Grinko.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf). 19.Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. – 184 с. 96
- 18.Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці / М. В. Гунченко // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(1). - С. 80-82.*
- 19.Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві / Л. І. Гур'янова // *Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 1. - С. 85-88.*
- 20.Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. - 2016. - № 11 (105). - С.55-61.*

21. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: "ЕксОб", 2012. - 384 с.
22. Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
23. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту / М.С. Дороніна, Т.В. Голубева: [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/161/knp161\\_90-95.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf)
24. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2017. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 97-101
25. Ильин В. П. Мотивация и мотивы /В. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 512с.
26. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 1. - С. 58-62.
27. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах / М. І. Іншин // Часопис Київського університету права. - 2017. - № 2. - С. 140-143.
29. ISO 19011. International standard. Рекомендации по аудиту системы менеджмента качества и /илиокружающей среды / Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2011. – 230 с.
28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2014. - 296 с.
29. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. Посібник - К.: КНЕУ, 2017.
30. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навчальний посібник. - К.: МАУП, 2016. - 224 с.
31. Каверин С. Б. Мотивация труда /С. Б. Каверин. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998. – 224 с. 97
32. Катанова Л. А. Мотивационный процесс в управлении персоналом / Л. А. Катанова. – Запорожье, – 2018. – 7 с.
33. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

34. Кириллов Л. Управление развитием персонала - Мотивация, мотивация, мотивация!: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://trainings72.ru/kouching/upravlenierazvitiem-personala-motivaciya-motivaciya-motivaiya.html>
35. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/VPDTU\\_ek\\_2013\\_26\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/VPDTU_ek_2013_26_10.pdf).
36. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України / Л. М. Киш, О. О. Гичак // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. - 2017. - Т. 22, вип. 8(1). - С. 65-72.
37. Кібанов А. Я. Стратегічне управління персоналом / А. Я. Кібанов, Л. В. Івановська. – Київ, 2018. – 450 с.
38. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства / О. І. Кліпкова // Європейські перспективи. - 2017. - № 2. - С. 192-196.
39. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом / А. Клочков // Економіст. – 2017. – № 9. – С. 32–36.
40. Козаченко Г. В. Зарубіжний досвід мотивації праці / Г.В. Козаченко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.htm](http://www.elitarium.ru/2014/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.htm)
41. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс] / А. А. Козаченко. – Режим доступу: [http://toplutsk.com/articles-article\\_861.html](http://toplutsk.com/articles-article_861.html).
42. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників / Т. В. Колеснік // Право і Безпека. - 2017. - № 3. - С. 114-120.
43. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2017. – 337 с. 98
44. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. - 2018. - № 2. - С. 237–244.

45. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учеб. пособие / Е. И. Комаров. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 251 с.
46. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників / Н. І. Котова, А. В. Нікуліна // Вісник економічної науки України. - 2017. - № 2. - С. 52-57.
47. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: автореф.дис. на здобут. наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 / І. Ф. Кошелупов. – Одеса: ОДЕУ, 2018. – С. 18-24.
48. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / І. Ф. Кошелупов, В. О. Кравченко. – Одеса: ОДЕУ, 2018. – С. 124–131.
49. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук. – К.: Кондор, 2016. – 296 с.
50. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації для України [Електронний ресурс] / А. А. Кузнецов. – Режим доступу: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/75/11793.html>.
51. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. - 2017. - № 3-4. - С. 33-37.
52. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу / С.В. Лазарєв, Н.С. Лазарєв // Мотивація і оплата праці. – 2017. – № 1. – С. 48–53.
53. Лapidус В. А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте / В. А. Лapidус, Р. А. Титов. – Н. Новгород: Приоритет, 2015. – 207с. 99
54. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві / А. В. Лебедева // Управління розвитком. - 2016. - № 1. - С. 127-129.
55. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу / Д. Л. Левчинський // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2017. - Т. 20, Вип. 4. - С. 186-189.

56. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. - К.: ТОВ "УВПК", "ЕксОб", 2010. - 512 с.
57. Мателешка В. О. Топ-менеджер: основні фактори мотивації працівників / В. О. Мателешка // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. - 2017. - Вип. 1(1). - С. 166-168.
58. Міцкевич Н. В. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві / Н. В. Міцкевич, С. П. Хухаркін // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія: Економіка. - 2016. - Т. 247, Вип. 235. - С. 76-81.
59. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: в 3 т. / С. В. Мочерний [та ін.]. – Київ-Тернопіль: Академія, 2018. – Т.1. – 864 с.
60. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. К.: Т-во "Знання", КОО, 2012. - 311 с.
61. Орбан-Лембирк Л.Е. Основи психології управління: Монографія. - Івано-Франківськ: "Плай", 2012. - 426 с.
62. Орбан-Лембирк Л.Е. Психологія управління: Посібник. - К.: Академвидав, 2013. - 568 с. (Альма-матер)
63. Погорелов М. І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення / М. І. Погорелов, А. Д. Гордієнко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 22. - С. 105-109.
64. Польова В. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників / В. В. Польова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_90](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_90)
65. Просянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил [Електронний ресурс] / Б. Л. Просянчук // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. - С. 86-93.

66. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2009. – № 5. – С. 93–96.
67. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2010.
68. Торкатюк В.І., Бухолдіна О.М. Удосконалення організації праці в умовах ринкової економіки» *Ринкова економіка*. 2018. № 4 (25). С.115-129.
69. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. 296 с.
70. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально методичний посібник. К.: МАУП, 2011. 112 с.: іл.
71. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно практическое пособие. М: "Бизнес-школа", "Интел-Синтез", 2014. 336 с.
72. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Киев: МАУП, 2016. 255 с.
73. Річна звітність АТ «Оболонь» [Електронний ресурс] [obolon.ua/ua](http://obolon.ua/ua)

## **ДОДАТКИ**

Додаток А

## Положення про преміювання працівників

### 1. Загальні положення

1.1. Це Положення розроблено відповідно до Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці», положень колективного договору.

1.2. Система преміювання запроваджується з метою посилення мотивації працівників \_\_\_\_\_ (далі — Підприємство) до праці та професійного зростання, а також  
*(найменування підприємства)*

для зміцнення трудової дисципліни шляхом матеріального стимулювання працівників за добросовісне та якісне виконання поставлених перед ними завдань, відповідальне ставлення до роботи.

1.3. Преміювання працівників Підприємства здійснюється відповідно до їх особистого внеску в загальні результати праці з урахуванням виконання основних показників господарської діяльності, рентабельності та прибутковості Підприємства.

1.4. Це Положення поширюється на всіх працівників, які здійснюють трудову діяльність на Підприємстві на підставі укладених з ними трудових договорів.

### 2. Види та показники преміювання

2.1. На Підприємстві застосовуються такі види преміювання:

- а) премії за результатами роботи за квартал;
- б) винагороди та премії, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер:
  - винагорода за підсумками роботи за рік;
  - премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;
  - одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (до ювілейних та пам'ятних дат).

2.2. Премії за результатами роботи за квартал виплачуються в разі досягнення працівником високих виробничих показників при одночасному бездоганному виконанні обов'язків, покладених на нього трудовим договором, посадовою (робочою) інструкцією та колективним договором. При цьому під високими виробничими показниками розуміються:

- 2.2.1. Для виробничих робітників:
  - виконання та перевиконання норм виробітку;
  - економія матеріальних та енергетичних ресурсів, триваліші строки використання інструментів, якщо в результаті не знижується якість продукції, що випускається (робіт, що виконуються);
  - зменшення браку, втрат і відходів на одиницю продукції;
  - забезпечення надійної роботи виробничого обладнання.
- 2.2.2. Для керівників бригад, дільниць, цехів:
  - виконання (перевиконання) трудовим колективом виробничих завдань;
  - підвищення продуктивності праці (економія трудових витрат);
  - економія матеріальних та енергетичних ресурсів;
  - зниження собівартості продукції та робіт (у тому числі в результаті впровадження ресурсозберігаючих технологій).
- 2.2.3. Для працівників відділу збуту:
  - зростання обсягу продажів;
  - дотримання договірної дисципліни;
  - зниження величини дебіторської заборгованості.
- 2.2.4. Для працівників бухгалтерії та фінансового відділу:
  - забезпечення касової та фінансової дисципліни;
  - своєчасне подання податкової, фінансової, статистичної та іншої звітності.

### 3. Розміри премій і порядок преміювання

3.1. Преміювання працівників Підприємства здійснюється за наявності вільних грошових коштів, що можуть бути витрачені на матеріальне стимулювання без збитку для основної діяльності Підприємства.

Крім того, при визначенні розміру премії за результатами роботи враховуються:

- виконання завдань, передбачених виробничими планами Підприємства;
- професійна кваліфікація, якість виконання доручень керівництва;
- трудова дисципліна.

3.2. Індивідуальний розмір премії працівника визначається керівником структурного підрозділу на підставі звітів, доповідних записок, інших документів і даних, що дозволяють охарактеризувати працю працівника, у межах суми преміального фонду підрозділу з урахуванням коефіцієнта ефективності праці кожного працівника.

3.3. Працівникам, які пропрацювали неповну кількість робочих днів у звітному періоді, премії за результатами роботи за квартал нараховуються пропорційно відпрацьованому часу. За час, який працівник не працював у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або відпусткою, премія не виплачується.

3.4. Розмір винагороди за підсумками роботи за рік визначається щороку керівником Підприємства за поданням керівників структурних підрозділів залежно від результатів господарської діяльності Підприємства.

3.5. В окремих випадках за виконання важливих та особливо важливих завдань, а також з нагоди ювілейних і святкових дат може бути виплачена одноразова премія.

3.6. Премія за виконання важливих і особливо важливих завдань виплачується в розмірі до 100 % посадового окладу. Конкретний розмір премій затверджується керівником Підприємства за поданням керівника структурного підрозділу, в якому працює премійований працівник.

3.7. Одноразові премії до ювілейних та пам'ятних дат (до ювілею (50, 60, 70 років), до дня весілля) виплачуються в розмірі 50 % посадового окладу.

3.8. Працівникам, які допустили порушення трудової дисципліни у звітному періоді, премії не нараховуються та не виплачуються. Установлюються такі підстави, за якими премія не нараховується:

- невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, передбачених трудовим договором або посадовими (робочими) інструкціями;
- невиконання виробничих і технологічних інструкцій, положень, регламентів, вимог з охорони праці і техніки безпеки;
- порушення строків виконання або здавання робіт, установлених наказами та розпорядженнями адміністрації або договірними зобов'язаннями;
- порушення трудової та виробничої дисципліни, Правил внутрішнього трудового розпорядку, інших локальних нормативних актів;
- невиконання наказів, вказівок та доручень безпосереднього керівництва або адміністрації;
- наявність претензій, рекламацій, скарг контрагентів;
- незабезпечення збереження майна, що належить Підприємству;
- вчинення інших порушень, установлених трудовим законодавством, що є підставою для накладення дисциплінарного стягнення.

3.9. Позбавлення працівника премії здійснюється на підставі наказу керівника Підприємства за той розрахунковий період, в якому мало місце порушення трудової дисципліни, що стало підставою для її ненарахування.

3.10. Виплата премій здійснюється в дні виплати заробітної плати за другу половину місяця, в якому премію було нараховано.

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ 0 5 3 9 1 0 5 7

## Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується  
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою  
відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

## Звіт із праці

за січень-грудень 2018 р.  
(звітний квартал)

Подано:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
– територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ  
(квартальна)  
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Держстату  
06.07.2018 № 134  
(зі змінами)

## Респондент:

Найменування ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»  
Місцезнаходження (юридична адреса): 04209, М.КИЇВ, ОБОЛОНСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ БОГАТИРСЬКА, БУДИНОК 1.Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 04209, М.КИЇВ, ОБОЛОНСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ БОГАТИРСЬКА, БУДИНОК 1.*(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,**№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)*

Найменування структурного підрозділу \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності КВЕД 2010 - 11.05 Виробництво пива  
11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв  
11.06 Виробництво солоду  
11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): \_\_\_\_\_  
04209, М.КИЇВ, ОБОЛОНСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ БОГАТИРСЬКА, БУДИНОК 1.

Номер структурного підрозділу

--	--	--	--	--

**Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати**  
за грудень 2018 р.  
(останній місяць кварталу)

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	2654
у тому числі у розмірі, грн:		
до однієї мінімальної заробітної плати	6020	42
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	30
від 4500,01 до 5000,00	6040	50
від 5000,01 до 6000,00	6050	98
від 6000,01 до 7000,00	6060	308
від 7000,01 до 8000,00	6070	198
від 8000,01 до 10000,00	6080	933
від 10000,01 до 12000,00	6090	685
від 12000,01 до 15000,00	6100	86
від 15000,01 до 20000,00	6110	107
понад 20000,00	6120	7
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	2139
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	---
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	---

**Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників**

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	1374	14807200	
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	---	---	X
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	---	---	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	---	---	

## Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	238	63
Кількість звільнених штатних працівників	3040	107	17
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	32	7
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	75	21
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	2830	1374
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	225	78
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	<del>          </del>	0
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	12	12

## Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	9803,3075	---
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	5931,6215	---
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	0	---

## Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	31614400
Фонд основної заробітної плати	5020	20739046,40
Фонд додаткової заробітної плати	5030	7682299,20
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	1958986,30
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	4240629,16
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	845052,91
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	637630,83
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	3193054,4
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	456606,78
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	2407563,02
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	328884,6

**Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів**  
станом на 31 грудня 2018 р.  
*(раз на рік у звіті за IV квартал)*

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	238
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	2830
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	3723
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	1853

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

\_\_\_\_\_ (ПІБ)

\_\_\_\_\_ (ПІБ)

телефон: \_\_\_\_\_ факс: \_\_\_\_\_ електронна пошта: \_\_\_\_\_

## Фрагмент тарифної сітки АТ «Оболонь»

Категорії групи працівників, посади	Розряди, відповідні їм тарифні коефіцієнти і тарифні ставки, грн					
	1	2	3	4	5	6
	1	1,11	1,23	1,37	1,52	1,69
	1700	1887	2091	2329	2584	2873
1. Робітники (прибиральники, охоронці, двірники)	x	x	x			
2. Технічні виконавці,						
в т.ч.:						
- технічні секретарі		x	x			
- молодші техніки			x	x		
3. Спеціалісти						
- економіст				x	x	x
- інженер			x	x		
-бухгалтер				x	x	x
-технолог			x	x		