

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) 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) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

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

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Роль менеджменту персоналу у формуванні сучасної системи стимулювання праці на підприємстві»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Стрихар Єгор Юрійович

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Безпалько Олена Вікторівна

(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

(підпис)

Рецензент Наталія СКРИГУН

(підпис)

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

Здобувач

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“03” жовтня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Стрихара Єгора Юрійовича

1. Тема роботи «Роль менеджменту персоналу у формування сучасної системи стимулювання праці на підприємстві»
керівник роботи к.е.н., доц. Безпалько Олена Вікторівна.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 30 вересня 2022 р. №586-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Волиньхолдінг».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти формування сучасної системи стимулювання праці в менеджменті персоналу. Розділ 2. Аналіз складових системи менеджменту персоналу та стимулювання праці в ПрАТ «Волиньхолдінг». Розділ 3. Напрямки формування сучасної системи стимулювання праці як складової менеджменту персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 22 таблицях, 18 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.22	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 02.11.22	виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти формування сучасної системи стимулювання праці в менеджменті персоналу»	До 08.11.22	виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз складових системи менеджменту персоналу та стимулювання праці в ПрАТ «Волиньхолдінг»»	До 12.12.22	виконано
5.	Робота над розділом 3: «Напрямки формування сучасної системи стимулювання праці як складової менеджменту персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг»»	До 16.01.23	виконано
6.	Написання висновків	До 17.01.23	виконано
7.	Оформлення роботи	До 18.01.23	виконано
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 18.01.23	виконано
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 25.01.23	виконано
10.	Захист роботи	15.02.23	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Стрихар Є.Ю.

_____ (прізвище та ініціали)

Безпалько О.В.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Стрихар Є.Ю. Роль менеджменту персоналу у формуванні сучасної системи стимулювання праці на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» виконана на матеріалах ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2020 – 2021 рр.

У першому розділі роботи проведено узагальнення теоретичних аспектів формування сучасної системи стимулювання праці на підприємстві, зокрема, охарактеризовано поняття стимулювання праці, принципові засади формування її системи, розглянуто особливості використання її різних форм та світовий досвід в організації стимулюючих виплати працівникам.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано показники економічної діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг», його кадровий склад та ефективність використання персоналу, а також надано оцінку складовим системи оплати і стимулювання праці на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено моделювання залежності продуктивності праці від питомої ваги витрат на одноразові премії в структурі фонду оплати праці персоналу підприємства, обґрунтовано використання системи Скенлона в якості інструменту преміювання працівників ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами роботи за рік та доведено інвестиційну привабливість проєктного рішення.

Робота містить 107 сторінок, 22 таблиць, 18 рисунків, 60 використаних джерел.

Ключові слова: менеджмент персоналу, мотив, підприємство, система стимулювання праці, стимулювання, стимул, формування.

SUMMARY

Strykhar E.Y. The role of personnel management in the formation of a modern system for stimulating work on enterprises. – Manuscript.

The qualification work for obtaining the master's degree was performed on the materials of PrJSC «Volynholding» for 2020 – 2021 years.

In the first section of the work, a generalization of the theoretical aspects of the formation of a modern system of labor incentives at the enterprise is carried out, in particular, the concept of labor incentives, the principles of the formation of its system, the peculiarities of using its various forms and world experience in the organization of incentive payments to employees are described.

In the second section of the qualification work, the indicators of the economic activity of PJSC «Volynholding», its personnel composition and the efficiency of the use of personnel were analyzed, as well as an assessment of the components of the system of payment and labor incentives at the enterprise was provided.

In the third section of the qualification work, a simulation of the dependence of labor productivity on the specific weight of costs for one-time bonuses in the structure of the company's personnel remuneration fund was carried out, the use of the Scanlon system as a tool for awarding employees of PrJSC «Volynholding» based on the results of the year was substantiated, and the investment attractiveness of the project solution was proved.

The work contains 107 pages, 22 tables, 18 figures, 60 used sources.

Key words: personnel management, motive, enterprise, labor incentive system, stimulation, stimulus, formation.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Змістовна характеристика поняття стимулювання праці та принципові засади формування її системи на підприємстві	11
1.2. Особливості використання різних форм стимулювання праці в практиці менеджменту персоналу підприємств	17
1.3. Огляд світового досвіду організації стимулюючих виплати на підприємстві	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»	34
2.1. Економіко-організаційна характеристика діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг»	34
2.2. Аналіз кадрового складу та ефективності його використання на підприємстві	41
2.3. Оцінка системи оплати праці та стимулювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг»	52
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВОЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»	62
3.1. Дослідження сучасних трендів в системі стимулювання праці підприємств та моделювання залежності її показників	62

3.2. Обґрунтування вибору найбільш оптимального варіанту стимулювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами роботи за рік	71
3.3. Вплив проєктного рішення на економічні показники ПрАТ «Волиньхолдінг» та оцінка його інвестиційної привабливості	82
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні компанії, розуміючи пріоритет людського капіталу в забезпеченні прибутковості і конкурентоспроможності бізнесу, особливо в умовах інноваційної економіки, приділяють надзвичайно високу увагу питанням мотивації і стимулювання праці. Механізм дії останніх дозволяє утримувати і залучати кращих працівників на висококонкурентному ринку праці, де точиться боротьба за таланти. Форми, моделі та інструменти стимулювання, що використовуються роботодавцями, мають орієнтуватись на стратегічні задачі компанії, враховувати національні традиції менеджменту персоналу та мотиваційні профілі наявного контингенту працівників, і не менше – світові практики стимулюючих виплат, не безпосередньо скопійовані, а адаптовані під специфіку діяльності конкретного роботодавця.

Проблемам формування сучасної системи стимулювання праці на підприємстві присвячена велика кількість наукових праць, зокрема, під авторством: Борецької Е.Т., Волківської А.М., Герасименко А.В., Дороніної О.А., Климчук А.О., Кривошеєвої В.В., Літинської В.А., Медік А.О., Сазонової Т.О., Столбуненко Н.М., Храпкіної В.В. та інших. Їх актуальність посилюється в умовах трансформаційних змін та невизначеності, оскільки змінюються нагальні пріоритети (потреби) як роботодавців, так і працівників, а разом із ними – найбільш прийнятні стимули в тій чи іншій ситуації.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо напрямків формування сучасної системи стимулювання праці як складової менеджменту персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування системи стимулювання праці та економічні відносини, пов'язані із цим.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти формування сучасної системи стимулювання праці в менеджменті персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг», на матеріалах якого проводилось дослідження.

Зважаючи на окреслену мету, у кваліфікаційній роботі було поставлено і вирішено такі *завдання*:

- надано змістовну характеристику поняттю стимулювання праці та принциповим засадам формування її системи на підприємстві;
- розкрито особливості використання різних форм стимулювання праці в практиці менеджменту персоналу підприємств;
- здійснено огляд світового досвіду організації стимулюючих виплат на підприємстві;
- надано економіко-організаційну характеристику діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг»;
- проаналізовано кадровий склад та ефективність його використання на підприємстві;
- оцінено систему оплати праці та стимулювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг»;
- досліджено сучасні тренди в системі стимулювання праці підприємств та проведено моделювання залежності її показників;
- обґрунтовано вибір найбільш оптимального варіанту стимулювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами роботи за рік;
- оцінено вплив проектного рішення на економічні показники діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» та його інвестиційну привабливість.

Методологічна база досліджень. У кваліфікаційній роботі використано наступні загальнонаукові та спеціальні прийоми та методи наукових досліджень: логічного аналізу та узагальнення (для обробки та систематизації теоретичних положень, формулювання висновків за тематикою кваліфікаційного дослідження); економічного аналізу, табличний, графічний методи (для аналізу економічних показників діяльності підприємства, його кадрового складу, складових системи оплати праці і

стимулювання персоналу досліджуваного підприємства); метод факторного аналізу способом абсолютних різниць (для аналізу впливу факторів на продуктивність праці промислово-виробничого персоналу підприємства); метод кореляційно-регресійного аналізу (для моделювання залежності продуктивності праці від питомої ваги премій і винагород, що мають одноразовий характер, в структурі фонду оплати праці підприємства); метод експертного опитування, оцінки ефективності інвестиційних проєктів (для обґрунтування наданих у кваліфікаційній роботі пропозицій та перевірки доцільності інвестування у запропоноване проєктне рішення).

Інформаційну базу досліджень складають чинні законодавчо-нормативних акти за тематикою кваліфікаційної роботи, наукові і навчально-методичні джерела, в тому числі монографії, статті у періодичних фахових виданнях, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, офіційний сайт, фінансова, статистична звітність, звіт про управління ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2020 – 2021 рр.

Новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи стимулювання праці як складової менеджменту персоналу підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у доведенні теоретичних і науково-методичних положень, що викладені в кваліфікаційній роботі, до рівня практичних рекомендацій та обґрунтування доцільно їх використання в системі стимулювання праці ПрАТ «Волиньхолдінг».

Структура та обсяг роботи. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 107 сторінок комп'ютерного тексту, з нього основний – 99 сторінок. Робота містить 22 таблиці, 18 рисунків, додатків на 8 сторінках, список використаної літератури – 60 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Змістовна характеристика поняття стимулювання праці та принципові засади формування її системи на підприємстві

Рациональне використання персоналу на будь-якому підприємстві передбачає розробку та впровадження ефективної системи його стимулювання. З цим поняттям тісно пов'язані інші дотичні до нього дефініції у системі взаємозв'язку «потреба – мотив – стимул – мотивація праці – стимулювання праці». Мотив формується у людини (працівника), яка усвідомила потребу. В загальному розумінні під потребою розглядається бажання людини (працівника) володіти певними благами, а під мотивом – її усвідомлене спонукання, що породжує готовність до дій і визначає траєкторію поведінки [14]. Мотив викликає у працівника потребу, тому його подальші скеровують на те, аби її задовольнити. При цьому таке спонукання може бути викликане як мотивом, так і стимулом, схожими, на перший погляд, поняттями, між якими існує принципова відмінність: мотив є частиною внутрішньої мотивації, а стимул – зовнішньої.

Щодо терміну «мотивація праці», то відсутність єдиного підходу до його трактування дає можливість оперувати до будь-якого з формулювань, широкоживаних і у різні способи аргументованих в економічній літературі, а саме: це «процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність» [45, с. 122], а її кінцевим результатом є досягнення стратегічних цілей роботодавця та створення необхідних умов для подальшого економічного зростання; це «внутрішній стан працівника, який викликаний

зовнішнім і внутрішнім впливом, пов'язаний з його потребами і відповідним чином спрямовує його в трудовій діяльності до поставленої мети» [43, с. 55]. Значна частина наукової спільноти трактує зміст мотивації праці через стимулювання і навпаки, проте інша частина заперечує це і переконує в наявності очевидної різниці між обома поняттями. Так, Климчук А. О. і Михайлов А. М. [25, с. 222] визначають категорію «мотивація праці» як процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а стимулювання праці – як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім. У контексті зазначеного принциповою різницею обох категорій є те, що стимулювання є одним із засобів (часто – ключовим), завдяки якому відбувається процес мотивації праці на підприємстві.

Логіка зв'язку між мотивацією та стимулюванням праці викликає необхідність формування процесу взаємодії зовнішніх стимулів, які пробуджують внутрішні спонукальні сили – мотиви працівника до праці. Така взаємодія, по суті, є інструментом реалізації потреб персоналу у найбільш оптимальні для нього способи (шляхом розкриття здібностей), а для керівників та HR-менеджерів – інструментом створення дієвої системи стимулювання праці, за якої вони можуть поєднати воедино корпоративне управління, інноваційну активність підприємства і трудову активність співробітників. Стимул по відношенню до мотиву при цьому буде відігравати допоміжну роль, а саме: стимулювати працівників до підвищення рівня професіоналізму і кваліфікації, освоєння нових знань відповідно вимогам часу, ініціативності в роботі, пошуку резервів збільшення продуктивності праці. Таким чином, він забезпечує реалізацію мотиву, сприяє розвитку позитивного мотиваційного середовища в колективі, на чому базується сучасна система стимулювання праці.

Різні точки зору на зміст поняття «стимулювання праці» в контексті управління персоналом розкрито в табл. 1.1.

**Трактування дефініції «стимулювання праці» серед представників
наукової спільноти**

№	Науковці	Визначення дефініції
1	Борецька Е.Т.	Спосіб заохочення людей до підвищення ефективності трудової діяльності, що базується на матеріальній чи не матеріальній винагороді
2	Боярчук Л.В.	Управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення власних цілей чи цілей організації
3	Гайдученко С.О.	Засіб впливу на трудову поведінку працівника через створення особистісно значущих умов, що збуджують діяти його певним чином
4	Герасименко А.В.	Засіб підвищення ефективності трудової діяльності працівників, в якому задіяні всі прийоми збільшення продуктивності, що включають задоволення першочергових інтересів працівників шляхом вжиття комплексу мотиваційних та стимулюючих заходів, що підвищують ефективність роботи для досягнення певних цілей
5	Вакарюк Л.	Процес, спрямований на спонукання працівника до активізації і вдосконалення власної трудової діяльності за допомогою створення для даного суб'єкта «стимулюючого режиму», що сприяє задоволенню його потреб та інтересів
6	Дяків О.П. та співавтори	Вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ, тобто стимулів, які спонукають працівника до певної поведінки
7	Колеснік Т.В. Т.В.	Процес управління трудовою поведінкою працівника чи групи працівників, який виражається у цілеспрямованому впливі на їх поведінку шляхом змін умов життєдіяльності персоналу й використання мотивів, що спонукають колектив до трудової діяльності
8	Перерва А., Мацокін А.	Короткотермінове, ситуативне використання зовнішніх чинників, що змушують працівника працювати ефективно й підвищувати свою результативність
9	Шубалий О.М. та співавтори	Спосіб управління персоналом на підприємстві, який припускає використання усіх існуючих форм і методів регулювання трудової поведінки

Джерело: складено автором на підставі [5, с. 123; 6, с. 90; 8, с. 99; 13, с. 25; 14; 26, с. 116; 35, с. 175; 40, с. 20; 48, с. 299]

З даних табл. 1.1 видно, що більшість авторів розглядають поняття стимулювання праці як засіб впливу на поведінку працівника або процес управління його трудовою поведінкою.

Вважаємо, що стимулювання праці є свідомими діями працівників, спрямованими на підвищення ефективності і якості їх роботи, натомість мотивацію розуміємо як психофізіологічний процес, який стимулює

працівників до трудової активності під дією зовнішніх та внутрішніх факторів, тобто мотивація – це очевидний результат цілеспрямованого процесу стимулювання праці.

Щодо різновидів стимулювання праці на підприємстві, то в роботі [40] розрізняють позитивне і негативне стимулювання [40, с. 21]: перше спрямоване на підвищення рівня задоволення потреб працівника і збереження за ним існуючої поведінки; друге – на її блокування шляхом зниження рівня задоволення потреб. З позиції сфери впливу на працівника виділяють внутрішнє (довготривалий вплив, то визнання заслуг) і зовнішнє (підвищення заробітної плати, підвищення в посаді тощо) стимулювання [3, с. 296].

Залежно від суб'єктів, чиї інтереси переслідуються в процесі реалізації системи стимулювання, воно буває суспільним, колективним та індивідуальним [13, с. 26]. Перше пов'язане з впливом результатів стимулювання на розмір прибутків підприємства-роботодавця (через максимізацію продуктивності праці персоналу). Друге передбачає застосування стимулюючого впливу до окремого члена команди, його заохочення за відмінне виконання функціональних обов'язків та індивідуальний внесок у покращення результатів діяльності роботодавця. Третє націлене на стимулювання окремих структурних підрозділів підприємства чи управлінських команд за бездоганне виконання поставлених перед ними колективних (групових) задач, уміння співпрацювати, домовлятися і взаємодіяти.

Аналіз економічних літературних джерел призвів до висновків, що певна частина авторів [27, 38, 43] не розрізняють поняття мотивації та стимулюванні праці і, як наслідок, апелюють до спрощених форм першої. Проте, з нашого погляду, означені поняття не є тотожними: обидва вони мають єдиний вектор спрямування і мету – покращення якісних і кількісних (зокрема, продуктивність праці) результатів роботи, проте різними є форми їх використання. Так, в роботі [41] ця різниця очевидно представлена у розрізі різних ідентифікаторів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Відмінність понять «мотивація праці» та «стимулювання праці» за окремими ідентифікаторами

Джерело: складено автором на підставі [41, с. 214]

Таким чином, стимулювання спрямовано на мотивацію персоналу до високоякісної праці, яка дозволяє роботодавцям покривати витрати на виробництво продукції (надання послуг), оплату праці і, водночас, дозволяє отримати додаткову вигоду у формі прибутку. З метою формування цілісного уявлення про поняття стимулювання праці українські науковці Храпкіна В.В. Борецька Е.Т. сформулювати три його базові функції [49, с. 215]:

- моральна, зміст якої полягає в тому, що стимули до праці сприяють формуванню високоморального публічного клімату в суспільстві та активної життєвої позиції громадян з урахуванням звичаїв та історичного досвіду в певній країні;
- соціальна, що гарантується формуванням громадської структури суспільства через систему різних видів прибутків, які залежать від впливу стимулів на різних людей в процесі їх трудової діяльності;
- економічна, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробничих (бізнес) процесів.

В роботі [39] до формування системи стимулювання праці на підприємстві висувається низка вимог, як то [39, с. 152]:

- комплексність, тобто узгодженість матеріальних і моральних, колективних і персональних стимулів, зміст яких визначається діючою на підприємстві системою HR-менеджменту, корпоративною культурою і традиціями;
- диференціація – особистий (персоналізований) підхід до стимулювання різних категорій співробітників;
- еластичність і оперативність, що полягають у періодичному перегляді стимулів залежно від змін, що відбуваються в колективі та зовнішньому середовищі підприємства.

З метою ефективного стимулювання праці при формуванні її системи на підприємстві варто дотримуватись низки принципів, що представлені в табличній формі (табл. 1.2).

Принципові засади формування системи стимулювання праці на підприємстві

№	Принцип	Зміст
1	Диференціація	Не можна стимулювати всіх працівників однаково. При визначенні способів, методів та інструментів стимулювання треба зважати на посаду працівника, стаж його роботи, індивідуальні показники її ефективності та інші фактори, які свідчитимуть про доцільність використання того чи іншого стимулу, особливо за персоналізованого підходу до стимулюючих виплат
2	Гнучкість	Здатність системи стимулювання оперативно реагувати на зміну середовища функціонування підприємства – внутрішнього, і не менше – зовнішнього
3	Адаптивність	Розмір стимулюючої виплати має бути адекватним трудовому внеску працівника в результати спільної роботи, його професійно-кваліфікаційному рівню і стажу роботи на підприємстві
4	Своєчасність	Стимулююча виплата має якнайшвидше бути нарахована працівникові, одразу після отримання результату його роботи, що є умовою для такої виплати
5	Структурованість	Стимулююча виплата повинна мати чітку структуру, аби і працівник, і роботодавець могли виокремити кожен з них, замінити чи впливати на її розмір
6	Відкритість	Система стимулювання на підприємстві має бути прозорою та інформаційно доступною для всіх працівників
7	Системність	Єдність всіх складових елементів системи стимулювання: цілей, форм і методів стимулювання, схем оцінки, суб'єктів мотивації

Джерело: складено автором на підставі [46, с. 216]

Недотримання вказаних вище принципових позицій призводить до нестабільності всередині колективу підприємства і справляє на нього де мотивуючий ефект. Це негативно позначається на продуктивності праці та корпоративних настроях, що так само згубно, як і відсутність повноцінності системи стимулювання праці та її окремих елементів в принципі.

1.2. Особливості використання різних форм стимулювання праці в практиці менеджменту персоналу підприємств

Мотивація трудової діяльності на будь-якому підприємстві не може бути дієвою без використання сучасних форм, методів та інструментів

стимулювання персоналу. Результати проведених досліджень дозволили згрупувати існуючі форми стимулювання праці за групами, як це зображено графічно на рис. 1.2.

Матеріальне стимулювання є сукупністю різних видів матеріальних благ, які співробітники отримують за свою участь у збільшенні прибутку, підвищенні ефективності виробництва та результативності роботи підприємства загалом за рахунок свого професіоналізму, творчого підходу, дотримання всіх правил та приписів [27, с. 90].

Матеріальне грошове стимулювання персоналу, у першу чергу, включає оплату праці за тарифною і безтарифною системою праці, а також різні види матеріальних грошових і не грошових заохочень і навіть санкцій. Його механізм ґрунтується на створенні умов для реалізації прагнень співробітників підприємств у задоволенні потреб в грошах як загальному еквіваленті, тобто засобу їх обміну на різноманітні матеріальні і моральні блага суспільства. В свою чергу, споживання цих благ призводить до суспільного розвитку, зростання добробуту громадян і якості життя в цілому.

Авторський колектив під керівництвом Шубалого О.М. розрізняє два різновиди матеріального стимулювання праці [48, с. 300]:

- Постійне – задоволення базових потреб співробітників підприємства і членів їх родин, забезпечення формування відчуття впевненості в майбутньому, захищеності та стабільності. Його основним інструментом є посадовий оклад (тарифна ставка), яка обчислюється залежно від мінімального розміру оплати праці в країні і ринкового рівня оплати праці в сфері діяльності підприємства (окремими професійними сферами) із урахуванням додаткових факторів, приміром, рівня освіти, стажу або досвіду роботи на підприємстві (за посадою), особливим характером роботи та іншими.
- Змінне – орієнтує співробітників підприємства на досягнення його організаційних цілей, відображає індивідуальний внесок працівників у кінцеві результати діяльності окремого структурного підрозділу або підприємства роботодавця загалом.



Рис. 1.2. Форми стимулювання праці на підприємстві та окремі стимули в рамках кожної з них

Джерело: складено автором на підставі [11; 46, с. 215; 49, с. 215]

Основним інструментом змінного матеріального стимулювання є премії, тобто заохочення персоналу за досягнення високих показників в роботі, які перевищують стандартну (суспільну або індивідуально встановлену на підприємстві) норму результатів праці, а також доплати і надбавки, розмір яких здебільшого регулюється чинним законодавством. Причому різниця між надбавкою і доплатою полягає в тому, що перша встановлюється за якість роботи, друга – за кількість праці, що перевищує норму. Водночас, надбавки і доплати відрізняються від премій тим, що не мають прив'язки до конкретних результатів праці.

Розглядаючи більш детального преміювання як змінну частину матеріального стимулювання праці під ним розуміється «система грошових виплат персоналу понад основний заробіток (заробітну плату) задля його заохочення до сумлінного виконання посадових обов'язків, розвитку та підвищення зацікавленості у результатах праці» [21, с. 213].

Роль преміювання при організації сучасної системи оплати праці і мотиваційного механізму на підприємств важко переоцінити: воно дає змогу мотивувати персонал на високопродуктивну роботу, пов'язуючи величину і приріст премій з конкретними результатами праці. Для побудови ефективної системи стимулювання шляхом преміювання персоналу варто виконати низку вимог [7]:

- премії не мають бути вкрай узагальненими і частими, в протилежному разі вони будуть сприйматись як частина заробітної плати, а значить знецінюватиметься їх вартість;
- преміювання має бути прив'язане до індивідуальних результатів роботи працівника, незважаючи чи то персональна, чи то командна задача була виконана;
- працівники мають відчувати, що на розмір їх преміювання впливають додаткові, а не нормативні зусилля.

Сукупність постійної і змінної частин (видів) матеріального стимулювання праці, про які йшлося вище, формують заробітну плату.

Стимулювання праці на її основі здійснюється на принципових засадах, що представлені графічно (рис. 1.3).

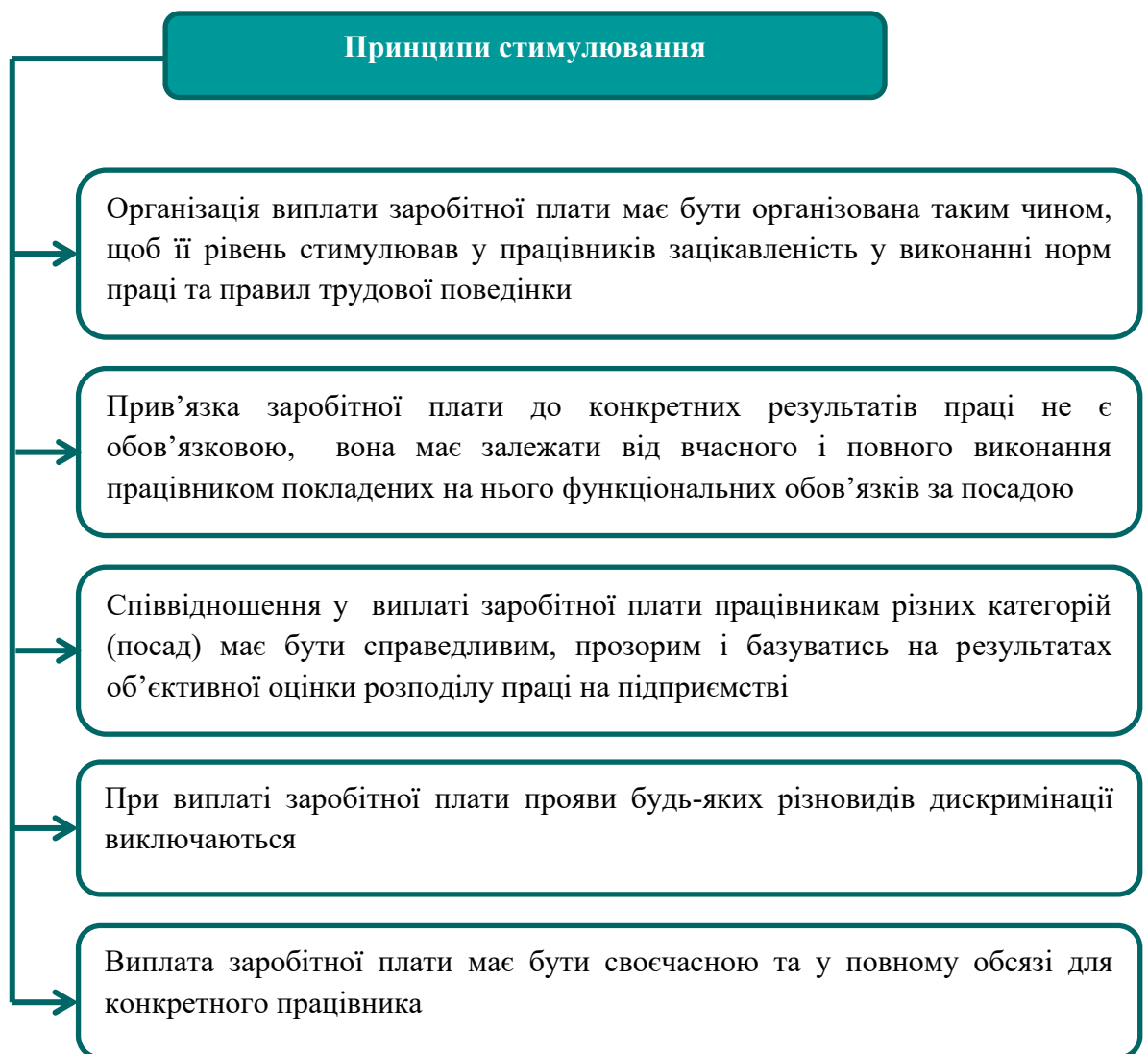


Рис. 1.3. Принципові положення стимулювання праці на основі заробітної плати

Джерело: складено автором на підставі [46, с. 217]

Як зазначає Боярчук Л.В., при матеріальному стимулюванні праці стають очевидними декілька психологічних тенденцій [6, с. 93]: чим вищою є вартість та інтенсивнішою – регулярність винагороди, тим вищі показники ефективності роботи будуть виявляти працівники; така ж ситуація відбуватиметься за відсутності затримки у виплатах, прозорій організації

системи оплати праці і матеріального стимулювання за результатами роботи; з часом (із певною періодичністю) інструменти стимулювання необхідно переглядати, оскільки працівник втрачає до них цікавість на певних етапах свого життєвого циклу в компанії роботодавця.

Матеріальне негрошове стимулювання є таким його різновидом, за якого поведінка працівника регулюється використанням матеріальних бонусів у не грошовій формі або у формі дефіцитних благ, як то розподіл між персоналом путівок на відпочинок, пільговий продаж продукції компанії співробітникам тощо. На думку Медік А.О. і Федоряк Р.М. цій формі стимулювання властиві певні особливості, зокрема [33]:

1) негрошові, але матеріальні стимули позбавлені універсальності, як звичайні матеріальні, оскільки не кожен працівник відчуває в них потребу;

2) переважна більшість матеріальних негрошових стимулів має одноразовий характер, тому використовувати їх як основний засіб мотивації праці персоналу неможливо, оскільки його активність і задоволення падатимуть через певний час після задоволення потреб такими стимулами (іншими словами – вони мають короткий життєвий цикл);

3) матеріальні негрошові стимули позбавлені властивості подільності;

4) їх доцільно використовувати як додаткова форма стимулювання праці (додаток до матеріальних стимулів), адже тут матиме місце підкріплення соціально корисної значимості праці в очах співробітників компанії винагородою за результатами праці.

Серед найбільш розповсюджених інструментів матеріального не грошового стимулювання праці можна виділити такі [47, с. 224; 49, с. 216]: створення об'єктів соціальної інфраструктури для працівників (їдальні, буфети, спортивні зали, кімнати чи куточки відпочинку, корпоративні бібліотеки тощо); оздоровчі путівки для них та членів їх сімей; продаж персоналу продукції, що виробляє компанія-роботодавець, зі знижками або за собівартістю; корпоративний транспорт і мобільний зв'язок; підвищення комфортності та ергономічності робочих місць; культурно-розважальні та

корпоративні заходи, як, з одного боку, гуртують колектив, з іншого – здійснюють профілактику емоційного вигорання і сприяють психологічному розвантаженню.

Також в практиці HR-менеджменту відомих підприємств-брендів використовуються матеріальні стимули по відношенню до працівників пенсійного віку, як то [47, с. 225]: «золоті парашути» (виплата декількох посадових окладів при виході на пенсію), одноразова вихідна допомога працівника-пенсіонерам або корпоративна пенсія (бонус до державної пенсії зі спеціально створеного корпоративного фонду).

Варто відзначити, що матеріальне негрошове стимулювання як базис соціального пакету підприємств має принципово важливе значення для стимулювання представників саме управлінського персоналу, оскільки в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці та боротьби за таланти це те, чим роботодавці з однаковими фінансовими можливостями щодо формування бюджету витрат на оплату праці можуть виділитись порівняно з конкурентами.

Не менш важливою за дві попередні форми є нематеріальне стимулювання праці, під яким вбачають заохочення співробітників за якісну роботу, яка ніяким чином не впливає на їх заробітну плату та інші виплати [27, с. 91]. На рис. 1.2 воно умовно розділене на чотири групи [11; 13, с. 26 – 27; 25, с. 227 – 228; 31, с. 62 – 64]:

1) Соціально-психологічне, яке проявляється через задоволення потреб працівника у визнанні, схваленні та колективній підтримці. До цієї групи належить стимулювання до створення та підтримки позитивного психологічного клімату в колективі через формування взаємовідносин, що ґрунтуються на взаємній довірі, повазі, терпимості до невдач і заохоченні до розумного ризику як основи здорової конкуренції. Крім того, такі стимули стосуються особистого або публічного визнання заслуг працівника.

2) Творчо-професійне, де за допомогою відповідних стимулів працівники мають можливість творчо і професійно реалізуватись, виявляти

креативні здібності та продукувати інноваційні рішення (раціоналізаторські пропозиції), задовольняти потреби у вертикальному рості (кар'єрне зростання) і професійному розвитку (за посадою чи в рамках горизонтальної кар'єри).

Кар'єрне зростання як частина творчо-професійного стимулювання праці дає працівнику одразу три стимули: більш високу заробітну плату (економічний стимул), цікаву та змістовну роботу (організаційний стимул), а також визнання його заслуг, досягнень і авторитету шляхом переведення у більш статусну соціальну групу за службовою ієрархією (моральний стимул).

3) Організаційне, тобто стимулювання шляхом залучення персоналу до участі в справах компанії роботодавця, надання права голосу (нехай і не вирішального, але все ж таки) при прийнятті поточних і стратегічних управлінських рішень, збагачення змісту і соціальної значимості праці, який, до того ж, має відповідати особистим інтересам і схильностям працівника, аби мати на нього більший стимулюючий вплив.

4) Вільним часом. Це форма нематеріального стимулювання, особливістю якої є те, що розбіжності в трудовому навантаженні працівників, які працюють в різні часові проміжки (час доби або тижня), компенсуються не грошовими надбавками до заробітної плати, а шляхом надання вільного часу або створення умов для переходу на гнучкі графіки роботи [33, с. 46]. Таке стимулювання передбачає зміну часу зайнятості працівників і регулювання на основі цього їх поведінки шляхом надання додаткових днів відгулів, скорочення тривалості робочого дня у випадку високопродуктивної праці, надання працівнику право першого вибору часу відпустки у зручний саме для нього час, перерозподіл особисто працівником за погодженням із роботодавцем процесу його зайнятості через перехід на дистанційну роботу, flex-time (гнучкі) графіки або надомну роботу.

В роботі [49, с. 21] з метою підвищення ефективності застосування нематеріальних стимулів пропонується забезпечити наступні умови:

- наявність на підприємстві внутрішнього положення про їх статус і ознайомлення з ними усіх співробітників;
- урізноманітнення форм нематеріальних заохочень, оскільки це стимулювати деяких працівників до розвитку творчої ініціативи, креативності і активності;
- поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення з них різноманітних комбінацій та їх постійне коригування відповідно до нових задач бізнесу, організації та умов праці;
- інформування трудового колективу про отримання конкретними працівниками нематеріальних стимулів;
- створення атмосфери урочистості при врученні публічних нематеріальних винагород;
- оперативність нематеріального стимулювання (не через певний час після досягнень, а одразу);
- систематичний аналіз дієвості нематеріального стимулювання та пошук резервів її підвищення, в тому числі за рахунок вжиття його інноваційних форм.

З початком заснування школи наукового менеджменту та виділенням мотивації і стимулювання праці в окрему управлінську функцію не зупиняється дискусія навколо питання впливу матеріальних стимулів на ефективність праці, що вказує на його неоднозначність. Деякі автори [27, с. 91] не безпідставно вважають, що матеріальне стимулювання є більш універсальним порівняно із нематеріальним, оскільки у працівника існує можливість вільно розпоряджатись отриманими коштами, і він в будь-який момент готовий проміняти нематеріальні стимули на грошові еквіваленти, оскільки дія останніх передбачає обмеження. Зокрема, абонемент до спортивного клубу в якості заохочення використовується тільки за призначенням, а його грошова вартість – за бажанням.

Проте існує протилежна точка зору. Так, український вчений Момот В.Є. та співавтори [38] систематизували результати різноманітних досліджень американських колег і провели власні, на підставі чого стверджують, що зростання заробітної плати майже не призводить до підвищення задоволеності нею. Крім того, з'ясовано, що на початковому етапі матеріальні стимули здійснюють помітний вплив на ефективність праці, який згодом слабшає [38, с. 180]. Як правило, це відбувається в період, коли працівник має дуже високе навантаження і не відчуває користі від додаткового заробітку, тримаючись лише за рахунок внутрішніх мотивів, власної відповідальності та інших стимулів (нематеріальних, якщо такі є на підприємстві). Якщо при цьому цінності працівника не збігаються із цінностями роботодавця, він починає шукати шляхи зниження власного навантаження і, водночас, намагається зберегти досягнутий рівень винагороди, що в сукупності об'єктивно призводить до зниження продуктивності праці.

1.3.Огляд світового досвіду організації стимулюючих виплат на підприємствах

Світова практика менеджменту персоналу виробила і апробувала низку підходів до побудови системи стимулювання персоналу в компаніях, які довели і доводять свою ефективність і раціональність. Сьогодні все більше вітчизняних підприємств звертаються до них, стикаючись з проблемою нерозуміння особливостей стимулюючих моделей та їх адаптації до українських реалій ведення бізнесу й HR-управління, що потребує вивчення.

Моніторинг літературних джерел, присвячених окресленій проблематиці, дозволив виявити декілька затребуваних моделей і схем стимулювання праці, що їх використовують міжнародні компанії. Зокрема, це бонусні програми стимулювання та системи (плани) участі персоналу в прибутках роботодавця,

які започатковані в США і набувають все більшої популярності в Європі, а також властива для Скандинавських країн гнучка система стимулювання соціальними пільгами, на яких зупинимось більш детально.

Для американських компаній схема стимулювання персоналу за результати роботи, або так звані бонусні програми – винагороди понад річну зарплату працівникам як стимул до досягнення заздалегідь встановлених індивідуальних та/або командних цілей, є звичайною практикою. Генрі Л. Гантт, який розробив концепцію системи бонусів, стверджував, що бонусний план для співробітників зосереджений на співпраці та ефективності, а не на індивідуальному характері попередніх систем стимулювання.

Дослідження, проведені американськими аналітичними агентствами, засвідчили дієвість бонусних програм [52]:

- вони досягають поставлених цілей у 79% випадків;
- правильно структуровані стимулюючі виплати підвищують продуктивність співробітників на 44%;
- бонусні програми заохочень спонукали 66% працівників залишитись з роботодавцем, а це важливо, оскільки лише 5% приросту лояльності персоналу може призвести до підвищення прибутковості підприємства в діапазоні від 25% до 85%.

Однією з найбільш типових проблем, пов'язаних із впровадженням бонусних програм є те, що постійне та інтенсивне стимулювання може призвести до звикання працівників, які почнуть розглядати грошову винагороду як частину своєї стандартної винагороди. І коли це відбувається, здатність бонусу (стимулу) мотивувати персонал зменшується або втрачається. Очевидно, що не всі бонусні програми однакові, тому перед компаніями стоїть задача вибору найбільш оптимального з них або їх поєднання, враховуючи тонкощі бізнесу та HR-управління.

В табл. 1.4 представлено їх класифікацію в інтерпретації всесвітньовідомої платформи з працевлаштування і пошуку кандидатів Indeed.

**Типи бонусних програм та види стимулів (бонусів) за класифікацією
всесвітньої платформи з працевлаштування Indeed**

№	Тип програми	Зміст
1	Дискреційна	Працівники отримують дискреційні стимули (бонуси) за вибором роботодавця. Трудові договори завчасно не визначають їх перелік, і отримання такої винагороди для працівника є несподіванкою. Наприклад, роботодавець може преміювати його за значне підвищення обсягів продаж, навіть якщо він не робив цього в минулому
	Різновиди стимулів	• Проектний бонус за успішне і вчасне завершення проекту • Спотовий бонус – одноразова винагорода за високі досягнення (ТОП-рейтингу KPI, перемога в корпоративних змаганнях тощо) • Проміжний бонус, який виплачуються посередині строку реалізації проекту або виконання завдання, аби стимулювати швидше і якісніше одержати кінцевий результат
2	Недискреційна	Роботодавці гарантують, що працівники отримують недискреційні стимули, як це зазначено в їх трудових договорах, якщо вони досягають планових показників роботи. Наприклад, компанія винагороджує співробітника, якщо на нього припадає 10% продажів від загального обсягу продажу команди
	Різновиди стимулів	• Бонус за утримання – виплачується працівникам, якщо вони залишаються в компанії продовж певного, заздалегідь обумовленого періоду, або під час перехідних періодів (злиття або поглинання) для того, щоб уникнути ризику завчасного звільнення • Бонус за підписку – одноразова винагорода, яку співробітники за будь-яких умов залишаються в компанії, навіть якщо є можливість піти з неї (коли працівник відхиляє пропозицію працевлаштування від компанії-конкурента, переїжджає на нове місце для роботи, просить про підвищення зарплати, яку компанія не може забезпечити) • Реферальний бонус – якщо співробітник закрити вакансію (фіксована сума за вакансію або розмір визначається статусом вакантної посади) • Бонус за відвідуваність – за відсутність пропусків по причині хвороби або інших поважних причин (за винятком вагітності та отримання інвалідності) продовж заздалегідь визначеного періоду • Бонус за вхід виплачується одноразово при працевлаштуванні як винагорода за приєднання до команди, як правило, з умовою його повернення, якщо працівник звільняється продовж обумовленого терміну

Джерело: складено автором на підставі [50] в авторському перекладі

Популярними в країнах Європи та США є програми участі працівників в прибутках компанії-роботодавця (profit sharing plans, далі – PSP). З їх допомогою працівники отримують суму з прибутку компанії за певний період

часу (приміром, рік). Як правило, працівник отримує відсоток або суму в грошовому еквіваленті готівкою або акціями компанії. Деякі з них пропонують своїм співробітникам розподіл прибутку у вигляді планів пенсійного забезпечення працівників. Якщо роботодавець не отримує прибутку продовж встановленого часу, йому не потрібно робити внески за звітний рік. Як правило, PSP-плани (програми) пропонуються працівникам, аби прищепити в них почуття власності та підвищити лояльність до роботодавця. Існує декілька різновидів PSP-планів на вибір, але всі вони дотримуються єдиної концепції – роботодавець ділиться частиною свого прибутку з працівниками, а саме [57]:

1) Пропорційно: усі працівники отримують однакову суму внесків від роботодавця (наприклад, відсоток від окладу або фіксовану суму), що є найпоширенішим типом PSP.

2) Перехресне фінансування: роботодавці можуть преміювати різні групи працівників (приміром, працівників, які працюють повний робочий день або певних професійно-кваліфікаційних груп) за різними ставками.

3) Зважено за віком: враховує вік і заробітну плату працівника. Роботодавці можуть запропонувати працівникам старшої вікової категорії більший відсоток, ніж молоді, оскільки вони ближче до пенсійного віку. З планом, зваженим за віком, виходить ситуація, що чим триваліше співробітник працює в компанії, тим більшою з часом буде ставка внеску роботодавця за нього. Це специфічний тип PSP, який використовується, переважно, як пенсійний план. У Великій Британії використання цього плану можливе лише за порадою юриста і за згоди профспілкового комітету, щоб уникнути ризику дискримінації за віком (ейджизму).

На сьогодні існують десятки PSP-програм, серед яких найбільш уживаними є: план Скенлона (Scanlon gainsharing), Ракера (Rucker gainsharing), Імпрошейр (Improved Productivity sharing) та спеціальний розподіл прибутку (Custom gainsharing).

План Скенлона був розроблений Джозефом Скенлоном, лідером профспілки United Steel Workers, ще в 1937 році з метою стимулювання

трудових колективів в перші роки Великої депресії, але серед усіх існуючих програм цього типу він до сих пір є найбільш затребуваним. В оригінальній методиці він виконує п'ять ключових функцій [51, с. 422]:

- філософія співпраці, яка дозволяє звичайному працівнику розвинути почуття власності в компанії;
- ідентичність – компанія повинна чітко сформулювати мету для співробітників, в вони – розуміти, як працює бізнес з точки зору цін та втрат клієнтів;
- компетентність – аби досягти планових результатів співробітники мають бути компетентними, а значить акцент зміщується у бік їх професійного навчання;
- система залучення, коли працівники надають пропозиції щодо вдосконалень відповідним комітетам відомчого рівня в компанії, а т, в свою чергу, виконавчому комітету, який приймає рішення відхилити або прийняти їх в розробку;
- формула розподілу вигід: 75% працівникам і 25% компанії роботодавцю.

Основною умовою преміювання за планом Скенлона є зниження зарплато місткості продукції, яка відбувається внаслідок економії фактичної заробітної плати порівняно з нормативним розміром. Якщо економія має місце, то з неї формується преміальний фонд, 20% якого відкладають на випадок непередбачуваних витрат або важких часів. Роботодавець може прийняти рішення про використання цієї відкладеної суми у якості преміальних виплат, якщо в резерві немає потреби.

Використання цієї системи міжнародним торгово-інвестиційним холдингом Midland Group дозволило на тих самих потужностях збільшити продуктивність парці персоналу на 16%, знизити плинність кадрів майже в 14 разів, а також вдвічі скоротити кількість порушників трудової дисципліни [2, с. 169]. Проте, як зауважує Абесінова О.К. [1, с. 142], на підприємствах, де питома вага витрат на фонд оплати праці у вартості продукції невелика,

ефект від використання плану Скенлона буде незначним, а розмір премій – мізерним.

За планом Алана Ракера (Rucker gainsharing) співробітники компанії отримують премію за умови зниження частки витрат на оплату праці в структурі «умовно-чистої» продукції (доданої вартості, яка тут приймається за міру продуктивності праці), яка розраховується як середня величина за останні 3 – 7 років [44, с. 46].

План Імпрошейр (Improved Productivity sharing), розроблений Мітчеллом Фейном, є новітнім з-поміж аналогічних планів і розшифровується як «покращена продуктивність за рахунок спільного доступу». Він передбачає розробку стандарту (базового фактору продуктивності), який визначає очікувану кількість годин для виробництва продукції, і будь-яка економія між цим стандартом і фактичним обсягом виробництва розподіляється між роботодавцем і працівниками у форматі грошових бонусів в пропорції 50 на 50. Частка співробітника визначається згідно відпрацьованого ним часу як відсоток фонду робочого часу команди.

План спеціального розподілу прибутку (Custom gainsharing), по суті, є комбінацією різних елементів з попередніх трьох, адаптованих під конкретне підприємство (в цьому його унікальність), і не таким формалізованим [55].

Варто зазначити, що незважаючи на варіант розподілу прибутку у зазначених вище програмах (планах), всі вони сприяють підвищенню заробітної плати працівників, що за інших рівних умов знижує плинність кадрів і дозволяє роботодавцям зекономлені від найму кошти спрямувати, приміром, на професійний розвиток або проекти підтримки персоналу.

Ще одним популярним інструментом стимулювання персоналу, що властивий Скандинавським країнам і країнам Північно-Західної Європи, є гнучкі системи формування соціальних пакетів для працівників. Вони реалізуються за багатьма сценаріями (програмами), серед яких найбільш поширеними є [17, с. 183]:

1) програма «кафетерію», коли роботодавець пропонує співробітникам встановлений наперед набір соціальних послуг і виплат, а також можливість вибору додаткових послуг із соціального пакету або їх грошового еквіваленту (рідше) в межах певного ліміту;

2) програма «комплексний обід», коли роботодавець надає співробітникам право обрати кілька варіантів соціальних пакетів приблизно однакової вартості, але різних за складом;

3) програма «буфет», яка передбачає, що роботодавець надає співробітникам право переглянути соціальний пакет, що вони обрали, у бік збільшення обсягу більш значущих для нього соціальних виплат і послуг за рахунок скорочення інших.

Наведені вище програми соціальних пакетів дозволяють працівникам обрати ті стимули в межах визначеної грошової суми, що йому відводиться, які максимально відповідають його шкалі потреб.

Зауважимо, що практичне використання світових досягнень в сфері стимулювання праці з урахуванням національної специфіки бізнес-середовища здатне вивести сучасну компанію на принципово новий рівень ефективності діяльності. Тому деякі із зазначених у цьому підрозділі кваліфікаційної роботи прогресивні програми стимулювання будуть апробовані в подальшому з метою удосконалення системи стимулювання підприємства, обраного для дослідження.

Висновки до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження в системі дефініцій «потреба – мотив – стимул – мотивація праці – стимулювання праці» та з'ясовано різницю між поняттями мотивації та стимулювання праці: перше, за нашим визначенням, є психофізіологічним процесом, який стимулює працівників до трудової активності під дією зовнішніх та внутрішніх факторів;

другий – свідомими діями працівників, спрямованими на підвищення ефективності і якості їх роботи.

Крім того, розглянуто функції стимулювання праці (моральну, соціальну, економічну), вимоги (комплексність, диференціація, еластичність, оперативність) та сім базових принципів формування її системи.

Результати проведених досліджень дозволили згрупувати існуючі форми стимулювання праці на підприємствах за групами, а саме: матеріальне стимулювання (грошове і не грошове), в тому числі штрафи і санкції, а також нематеріальне, яке, в свою чергу, складається з соціально-психологічних, творчо-професійних, організаційних стимулів та заохочень вільним часом. В рамках кожної форми стимулювання детально проаналізовано приклади та особливості їх практичного використання.

Моніторинг літературних джерел з питань огляду світового досвіду організації стимулюючих виплат на підприємствах дозволив виявити декілька затребуваних моделей і схем стимулювання праці, що їх використовують міжнародні компанії. Зокрема, це бонусні програми стимулювання та системи (плани) участі персоналу в прибутках роботодавця, які започатковані в США і набувають все більшої популярності в Європі, а також властива для Скандинавських країн гнучка система стимулювання соціальними пільгами, які більш детально розглянуті в роботі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»

2.1. Економіко-організаційна характеристика діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг»

Дослідження в другому розділі кваліфікаційної роботи проведені на підставі фінансової, статистичної звітності та інших інформаційних матеріалів Приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» (далі – ПрАТ «Волиньхолдінг»), яке входить до групи компаній Nestlé – лідера серед виробників продуктів харчування і напоїв у FMCG сегменті, що має представництва у 186 країнах, у тому числі в Україні.

Основні історичні етапи розвитку досліджуваного підприємства такі [9, 59]:

1994 рік – на фабриці продтоварів у смт. Торчин (Волинська область), де здійснювалось виробництво безалкогольного напою «Торчинська» вода, зареєстровано Закрите акціонерне товариства «Волиньхолдінг» і торговельну марку «Торчин Продукт», під якою розпочалось виробництво майонезу та гірчиці, а згодом – кетчупу.

1998 рік – на підприємстві стартувало виробництво герметичної упаковки типу дой-пак (перше в Європі).

2003 рік – швейцарська корпорація Nestlé здійснила викуп акцій підприємства (90,5%-й власник).

2010 рік – у селі Смолигів Луцького району побудовано сучасний склад (логістично-дистрибуційний центр) для зберігання сировини і готової продукції, що також належить підприємству і є зараз є одним із найбільших на території ЄС.

2011 рік – організаційно правову форму власності Закритого акціонерного товариства «Волиньхолдінг» змінено на Приватне акціонерне товариство.

2019 рік – корпорація Nestlé докупила 9,5% акцій ПрАТ «Волиньхолдінг» і стала його повним власником (100%).

2022 рік і до тепер – в стані реорганізації (передбачається зміна організаційно-правової форми власності на товариство з обмеженою відповідальністю з переходом всіх прав і обов’язків).

Асортимент продукції ПрАТ «Волиньхолдінг» налічує декілька груп: майонез, гірчиця, соуси на основі майонезу, кетчуп, маринади, приправи під торговельною маркою «Торчин», яка, в основному, виробляється для локального ринку і в меншому ступені (до 8%) – на експорт. Приміром, томатні продукти збуваються на ринках країн ЄС, а продукція лінійки «Торчин» Nestlé Professional (для індустрії HoReCa) експортується додатково в США, Ізраїль та Грузію. Також незначна частина продукції на підприємстві випускається під торговельною маркою материнської компанії Maggi (харчові добавки та сухі супи).

На рис. 2.1 зображено структуру обсягів виробництва продукції під ТМ «Торчин» за 2020 – 2021 рр. В ній превалує частка кетчупу, яка в 2021 р. досягла 53,1%, що на 0,1% більше, ніж в попередньому році. Друге місце посідає виробництво майонезу (21,2% і 21,8% відповідно на початок та кінець періоду, або +0,6%, що є найбільшим структурним приростом з-поміж усіх асортиментних груп продукції) і третє – томатна, буряково-томатна і салатна заправка (приріст в структурі – 0,1%, до 12,7% в 2021 р.). На 0,3% в структурі виробництва продукції зросла питома вага соусів, оскільки в 2021 р. підприємство випустило їх новинки, як то [20]: Torchyn Salsa Souse, Torchyn Souse Honey Onion, Torchyn Souse Tomato і Torchyn Souse Teriyaki. За іншими групами продукції (гірчиця, маринад) частка є меншою і, до того ж, продовж періоду вона хоча і несуттєво, але скорочується.

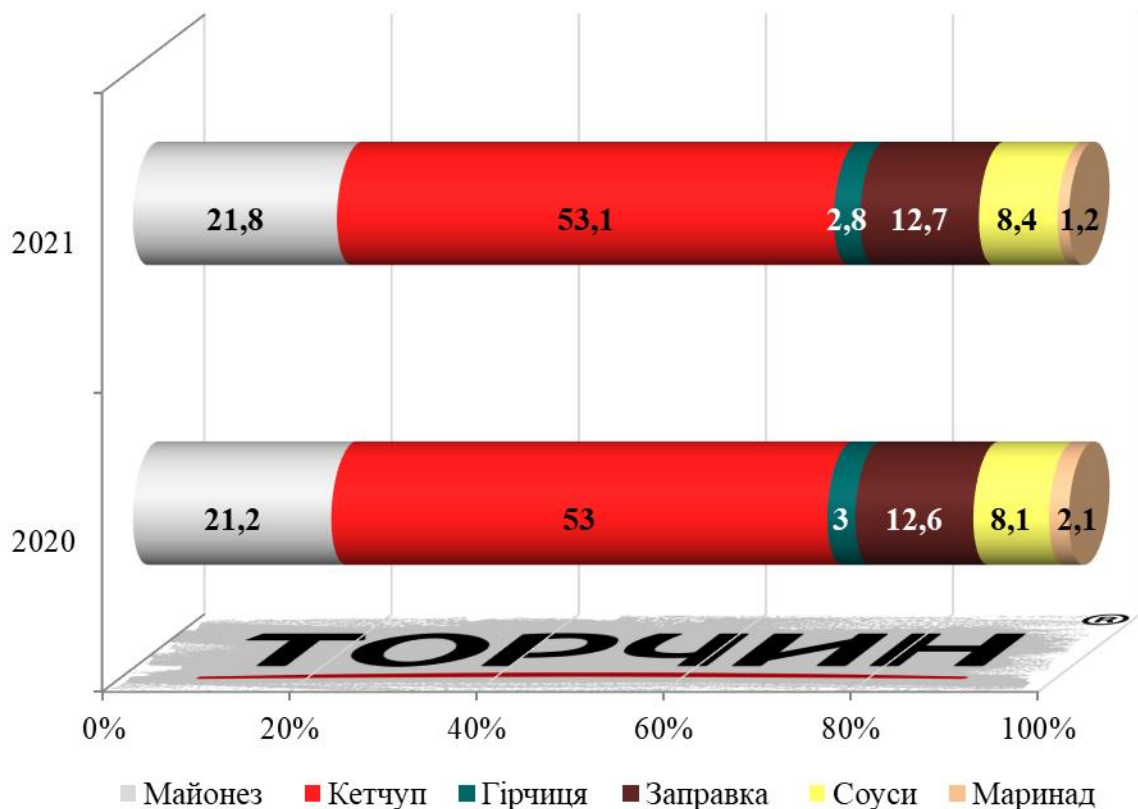


Рис. 2.1. Структура асортименту продукції ПрАТ «Волиньхолдінг» під торговельною маркою «Торчин» за 2020 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [20]

Кількість гравців на ринку соусів України нараховує кілька десятків, але два із них – ПрАТ «Волиньхолдінг» і ПрАТ «Чумак» замають майже 60% ринку [60], з яких більшу половину – досліджуване підприємство. Інші виробники є або менш потужними (за виробничими можливостями), або невеликими регіональними, або крафтовими. Також останнім часом на ринку соусів намітилась тенденція до збільшення частки продукції під private label на запит мережевих супермаркетів, але вона невелика.

З початком війни в Україні бізнес головного конкурента досліджуваного підприємства – ПрАТ «Чумак», який розташовувався в окупованій Каховці, обвалився: його частка впала на 60 – 70%, а ринок соусів в цілому скоротився на 40 – 45% за даними експертів [60]. Натомість ПрАТ

«Волиньхолдінг», завдяки віддаленості розташування від зони бойових дій, працював на повну потужність з перших тижнів війни.

Щодо особливостей корпоративного управління, то акціонером, якому належить 100% акцій загальною вартістю 100 000 грн. ПрАТ «Волиньхолдінг», є Societe des produits Nestlé S.A. – дочірня компанія корпорації Nestlé [10]. Оскільки підприємство має акціонерну форму власності, то вищим органом управління в ньому є Загальні збори акціонерів, колегіальним органом, робота якого зосереджена на захисті прав товариства і контролі поточної діяльності виконавчого органу (Правління) є Наглядова рада акціонерів. Очолює товариство розпорядчий директор, якою нещодавно обрано Пасічник Ганну Андріївну.

На рис. 2.2 представлено склад структурних підрозділів ПрАТ «Волиньхолдінг» станом на кінець 2021 року.



Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Волиньхолдінг» на кінець 2021 р.

Джерело: складено автором на основі [20]

На підставі даних фінансової звітності компанії – балансу (звіту про фінансовий стан), звіту про фінансовий стан (про сукупний дохід) [Додатки А, Б], а також внутрішньої статистично-облікової інформації, наданої відділом управління персоналом, здійснено аналіз економічного стану ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2020 – 2021 рр.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників економічного стану ПрАТ «Волиньхолдінг» в
2020 – 2021 рр.**

№	Показник	Один. виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Статистично-облікові показники						
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	1098825	1357093	258268	23,5
2	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1408750	1717839	309089	21,9
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	638	645	7	1,1
4	Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	618	627	9	1,5
5	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	244037	280985	36948	15,1
6	Середньорічна вартість активів	тис. грн.	925497	1023972	98475	10,6
7	Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн.	597688	633083	35396	5,9
8	Власний капітал	тис. грн.	789489	795948	6459	0,8
9	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	114234	129467	15233	13,3
10	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1276556	1667112	390556	30,6
11	Адміністративні витрати	тис. грн.	29202	38558	9356	32,0
12	Витрати на збут	тис. грн.	6191	8023	1832	29,6
13	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	1311949	1713693	401744	30,6
14	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	96801	4146	-92655	-95,7
15	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	112702	10972	-101730	-90,3
16	Чистий прибуток	тис. грн.	90200	6026	-84174	-93,3

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Розрахункові показники						
17	Продуктивність праці ПВП	тис. грн.	1778,0	2164,4	386,4	21,7
18	Середньорічна заробітна плата штатного працівника	тис. грн.	179,1	200,7	21,7	12,1
19	Фондовіддача	грн./грн.	5,8	6,1	0,3	5,9
20	Фондоозброєність	тис. грн.	394,9	448,1	53,3	13,5
21	Оборотність оборотних коштів	грн./грн.	2,4	2,7	0,4	15,1
22	Рентабельність продукції	%	7,4	0,2	-7,2	*
23	Рентабельність активів	%	9,7	0,6	-9,1	*
24	Рентабельність власного капіталу	%	11,4	0,8	-10,6	*

Джерело: складено за даними [Додаток А, Б, В]

Продовж аналізованого періоду підприємство збільшило обсяги виробництва продукції майже на чверть – на 23,5%, або до 1357093 тис. грн. в 2021 р. На дещо менший відсоток (+21,9%) відбувся приріст чистого доходу від реалізації його продукції. Натомість, як бачимо з табл. 2.1, динаміка собівартості була більш інтенсивною: з 1276556 тис. грн. в 2020 р. вона зросла до 1667112 тис. грн. в 2021 р., або на 30,6%. Крім того, на 32% виріс обсяг адміністративних витрат і на 29,6% – збутових витрат ПрАТ «Волиньхолдінг», а повні витрат в цілому зросли на 30,6%. Менш інтенсивний приріст доходів поточної діяльності підприємства над його витратами призвели до того, що прибуток від реалізацій його продукції в 2021 р. скоротився на 92655 тис. грн. (відносне відхилення становить -95,7%) і зупинився на позначці 4146 тис. грн. Завдяки позитивним фінансовим результатами від іншої операційної діяльності підприємству вдалось дещо зупинити падіння прибутку в межах операційної діяльності: фінансовий результат від неї впав до 10972 тис. грн. на кінець періоду дослідження, або на 101730 тис. грн. (відносне скорочення – 90,3%). У підсумку розмір чистого прибутку товариства з 90200 тис. грн. в 2020 р. вже наступного року скоротився до 6026 тис. грн., або на 93,3%.

Щодо ресурсного забезпечення компанії, то в 2021 р. вона несуттєво розширила кадровий склад, працевлаштувавши на 7 осіб більше, ніж в 2020 р. Фонд оплати їх праці виріс на 13,3%. Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства зросла на 15,1%, сукупних активів – на 10,6%, а оборотних коштів ще менше – на 5,9%. За рахунок нерозподіленого прибутку минулого року власний капітал підприємства поповнився на 6459 тис. грн. і в 2021 р. становив 795948 тис. грн., або на 0,8% більше, ніж в попередньому році.

Позитивною динамікою відзначається показник продуктивності праці промислово-виробничого персоналу (далі – ПВП): з 1778 тис. грн. на одного працівника вона зросла до 2164,4 тис. грн. за два роки, або на 21,7%. Середньорічна заробітна плата штатного працівника ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2020 – 2021 рр. зросла з 179,2 тис. грн. до 200,7 тис. грн., або на 12,1%.

Сприятливими є зміни в ефективності використання основних виробничих фондів підприємства. Так, показник фондівіддачі з 5,8 в 2020 р. збільшився до 6,1 в 2021 р. Фондоозброєність праці зросла на 53,3 тис. грн. (+13,5% відносного приросту) і в 2021 р. становила 448,1 тис. грн. Оборотність оборотних коштів товариства прискорилаь з 2,4 до 2,7 за період, що вказує на підвищення його ділової активності та розширення масштабів господарювання.

Негативні тренди простежуються із показниками рентабельності діяльності компанії внаслідок стрімкого падіння його прибутковості: рентабельність продукції скоротилась на 7,2% (до 0,2% в 2021 р.), рентабельність активів – на 9,1% (до 0,6% в 2021 р.) і рентабельність власного капіталу – на 10,6%, досягнувши на кінець періоду 0,8%.

Узагальнюючи зазначимо, що на фоні зростання продуктивності праці та ефективності використання ресурсного забезпечення, підприємство на кінець періоду відчуває значні проблеми з недофінансуванням, оскільки його прибутки за усіма видами діяльності істотно впали.

2.2. Аналіз кадрового складу та ефективності його використання на підприємстві

Стратегічним напрямком корпоративного управління ПрАТ «Волиньхолдінг» як соціально відповідального роботодавця, в тому числі у сфері трудових відносин, є менеджмент людських ресурсів. Особливості його організації на підприємстві розпочнемо з оцінки об'єкта управління – кадрового складу, тобто сукупності працівників за різними класифікаційними ознаками, що зайняті на підприємстві формують його штат. За даними табл. 2.2 здійснимо аналіз складу та структури персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за два роки.

Таблиця 2.2

Кадровий склад ПрАТ «Волиньхолдінг» за професійно-кваліфікаційними групами в 2020 – 2021 рр.

№	Показник	Роки				Відхилення	
		2020		2021			
		Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне	В структурі, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	638	100,0	645	100,0	7	*
2	Непромисловий персонал	20	3,1	18	2,8	-2	-0,3
3	Промислово-виробничий персонал:	618	96,9	627	97,2	9	0,3
3.1.	Виробничий персонал:	480	75,2	485	75,2	5	0,0
	- робітники	439	68,8	443	68,7	4	-0,1
	- молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні, стажери тощо	41	6,4	42	6,5	1	0,1
3.2.	Управлінський персонал:	138	21,6	142	22,0	4	0,4
	- керівники	32	5,0	32	5,0	0	0,0
	- спеціалісти	91	14,3	94	14,6	3	0,3
	- службовці	15	2,4	16	2,5	1	0,1

Джерело: складено за даними [Додаток В]

Середньооблікова кількість працівників підприємства в 2021 р. поповнилась 7 працівниками. 9 працівників було прийнято до складу промислово-виробничого персоналу, а 2 особи з категорії непромислового персоналу звільнились. Загальна ж чисельність непромислового персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» в 2021 р. становила 18 осіб. Це працівники, які безпосередньо не задіяні у виробничих процесах і зайняті на інфраструктурних об'єктах: буфет та столова, корпоративна бібліотека, медичний пункт, що розташовані на території підприємства, а також коменданти, які відповідають за організацію поселення практикантів та працівників з інших регіонів України, яких тимчасово (на період до року) розміщують в гуртожитку Торчинського професійного ліцею.

В структурі персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» найбільшу питому вагу, як і має бути у виробничого підприємства, замає виробничий персонал: 75,2% в 2020 р. та стільки ж в 2021 р. Його склад поповнився 5 новими працівниками, серед яких 4 – робітники і 1 представник молодшого обслуговуючого персоналу. В складі управлінського персоналу підприємства, який зазнав приросту на 4 особи, кількість керівників незмінна (32 особи), кількість спеціалістів зросла на 3 особи, а службовців – на 1 особу за два роки.

На рис. 2.3 та рис. 2.4 зображено динаміку розподілу працівників за категоріями в структурі промислово-виробничого персоналу підприємства. Як бачимо, суттєвих змін вона не зазнала. Максимальну частку в ній займають робітники: 71% в 2020 р. і на 0,3% менше в наступному році. Питома вага іншого виробничого персоналу коливається межах 6,6 – 6,7% за період. Серед управлінського персоналу найбільша частка припадає на спеціалістів: з 14,7% вона зросла до 15% на початок та кінець періоду відповідно. Кількість керівників структурних підрозділів підприємства хоча і не змінилась, але їх питома вага в структурі ПВП просіла на 0,1% і в 2021 р. становила 5,1%. Частка службовців є найменшою серед управлінців, хоча і зазнала підвищення з 2,4% до 2,6% за два роки.

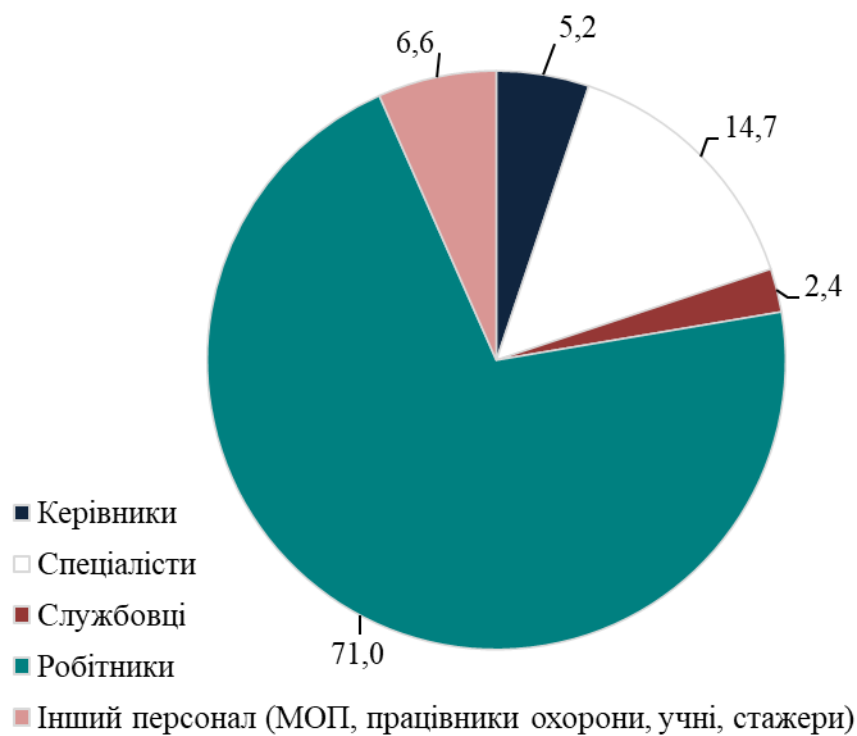


Рис. 2.3. Структура промислово-виробничого персоналу

ПрАТ «Волиньхолдінг» за категоріями в 2020 р.

Джерело: складено за даними [Додаток В]

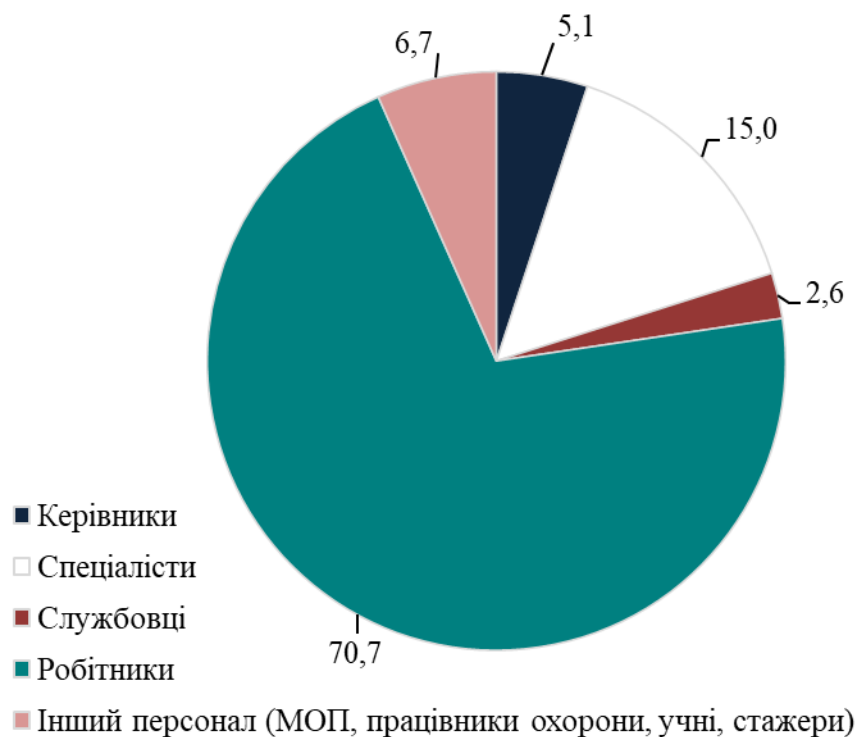


Рис. 2.4. Структура промислово-виробничого персоналу

ПрАТ «Волиньхолдінг» за категоріями в 2021 р.

Джерело: складено за даними [Додаток В]

Кадровий склад ПрАТ «Волиньхолдінг» з розподілом за гендерною ознакою представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кадровий склад ПВП ПрАТ «Волиньхолдінг» у гендерному розрізі за 2020 – 2021 рр.

Стать	Кількість, осіб		Питома вага, %		Відхилення	
	2020	2021	2020	2021	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
<i>Промислово-виробничий персонал</i>						
Чоловіки	294	296	47,6	47,2	2	-0,4
Жінки	324	331	52,4	52,8	7	0,4
Загалом	618	627	100	100	9	*
<i>Управлінський персонал</i>						
Чоловіки	78	81	56,5	57,0	3	0,5
Жінки	60	61	43,5	43,0	1	-0,5
Загалом	138	142	100	100	4	*
<i>Виробничий персонал</i>						
Чоловіки	216	215	45,0	44,3	-1	-0,7
Жінки	264	270	55,0	55,7	6	0,7
Загалом	480	485	100	100	5	*

Джерело: складено за даними [Додаток В]

В кадровому складі підприємства превалюють жінки. Їх частка в структурі промислово-виробничого персоналу збільшилась з 52,4% в 2020 р. до 52,8% в 2021. Проте гендерні пропорції в структурі управлінського персоналу підприємства мають дещо інший розподіл: тут домінує і зростає частка чоловіків. Їх питома вага збільшилась на 0,5% і в 2021 р. становила 57%, а жінок, навпаки, скоротилась і досягла позначки 43%. На противагу цьому, в структурі виробничого персоналу найбільшу частку становлять жінки: 55,7% в 2021 р., що на 0,7% більше, ніж в 2020 р.

Характеристику складу персоналу досліджуваного підприємства за віковою ознакою з розбиттям на 5 вікових діапазонів представлено графічно на рис. 2.5.

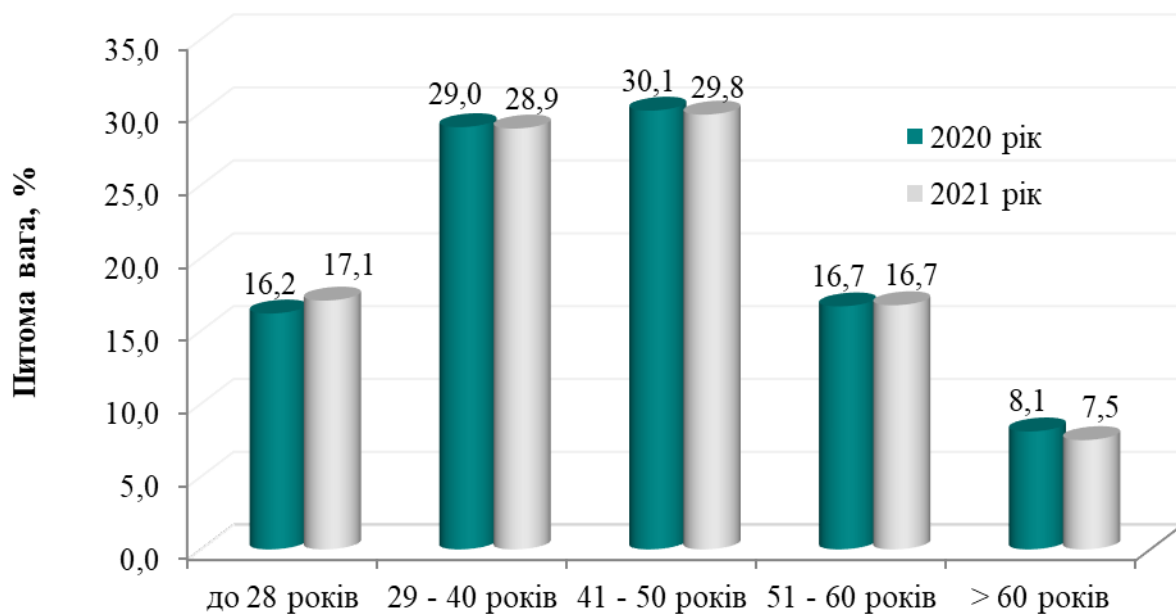


Рис. 2.5. Кадровий склад ПВП ПрАТ «Волиньхолдінг» за віковими категоріями працівників у 2020 – 2021 рр.

Джерело: складено за даними [Додаток В]

Частка молоді до 28 років в структурі промислово-виробничого персоналу підприємства невисока, хоча її зростання було максимальним: на 0,9%, або до 17,1% в 2021 р. Наприкінці періоду дослідження вона навіть обігнала частку працівників віком 51- 60 років. Отже, ПрАТ «Волиньхолдінг» відчуває брак молодих, хоча і намагається подолати його. В першу чергу, це пов'язано із територіальним розташуванням виробничих потужностей, які знаходять у селищі міського типу Торчин у віддаленому районі Волинської області, тому працевлаштування потребує від молодих людей фізичного переїзду до місця роботи, і не кожен на це погоджується, оскільки, здебільшого, молодь воліє жити у великих містах і районних центрах. Незважаючи на це, підприємство має низку програм працевлаштування, які спрямовані на заохочення молодих кадрів [59]:

1. проходження студентами останніх курсів бакалаврату і магістратури українських ЗВО (акцент на місцеві та в цілому по Західній

Україні) виробничої та переддипломної практики під керівництвом співробітників компанії (безоплатно);

2. невеликі, терміном до декількох місяців програми стажування для них продовж року (з виплатою мінімального рівня зарплати на момент її проходження);

3. Nestlé Graduate Program для магістрантів, а також нещодавніх випускників вишів. Це річна оплачувана програма стажування з попереднім конкурсним відбором, яка передбачає роботу стажерів в різних підрозділах корпорації Nestlé, у ПрАТ «Волиньхолдінг» це виробничі підрозділи та лабораторія. На період проходження стажування підприємство також забезпечує стажерів житлом (оплата орендованого житла або поселення у гуртожиток).

Кадровий склад ПВП підприємства за ознакою освітньо-кваліфікаційного рівня працівників проаналізуємо на підставі даних рис. 2.6.

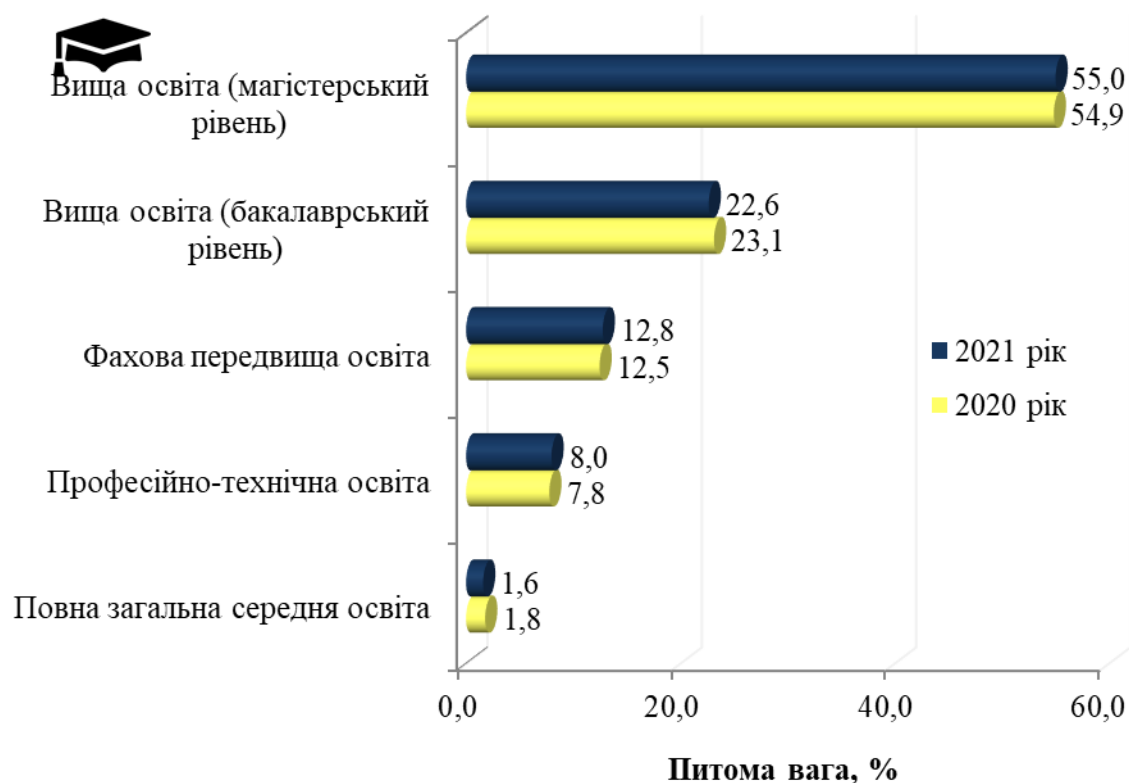


Рис. 2.6. Кадровий склад ПВП ПрАТ «Волиньхолдінг» за професійно-кваліфікаційним рівнем у 2020 – 2021 рр.

Джерело: складено за даними [Додаток В]

В цілому освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» можна охарактеризувати як високий, оскільки понад 2/3 працівників мають вищу освіту. Зокрема, частка працівників з дипломами бакалавра в 2020 р. становила 23,1%, а в наступному році скоротилась до 22,6%. Водночас, частка працівників з дипломами магістра збільшилась з 54,9% до 55% за період. Кількість працівників, що мають документи про здобуття фахової передвищої освіти, зросла, а їх питома вага в структурі ПВП зросла з 12,5% до 12,8% за період. Частка працівників з професійно-технічною освітою також зросла: на 0,2% або до 8% в 2021 р. І найменша питома вага в структурі ПВП підприємства, яка, до того ж, скорочується, належить працівникам з повною загальною середньою освітою (від 1,8% до 1,5% за два роки). Такі працівники зайняті на підсобних роботах і роботах, що не потребує спеціальної кваліфікації.

Зміни в кадровому складі підприємства варто проаналізувати за показниками руху кадрів. Вихідні дані для їх розрахунку наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Вихідні дані для розрахунку показників руху кадрів ПВП ПрАТ
«Волиньхолдінг» за 2020 – 2021 рр.**

№	Показник (в особах)	Роки		Відхилення	
		2020	2021	Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість ПВП	618	627	9	1,5
2	Прийнято за рік	59	77	18	30,5
3	Вибуло за рік, всього, з них:	48	57	9	18,8
3.1	за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	48	57	9	18,8
4	Облікова кількість працівників на кінець року	622	642	20	3,2

Джерело: складено за даними [Додаток В]

На підставі інформації з табл. 2.4 розраховані показники руху кадрів підприємства зведені на рис. 2.7.

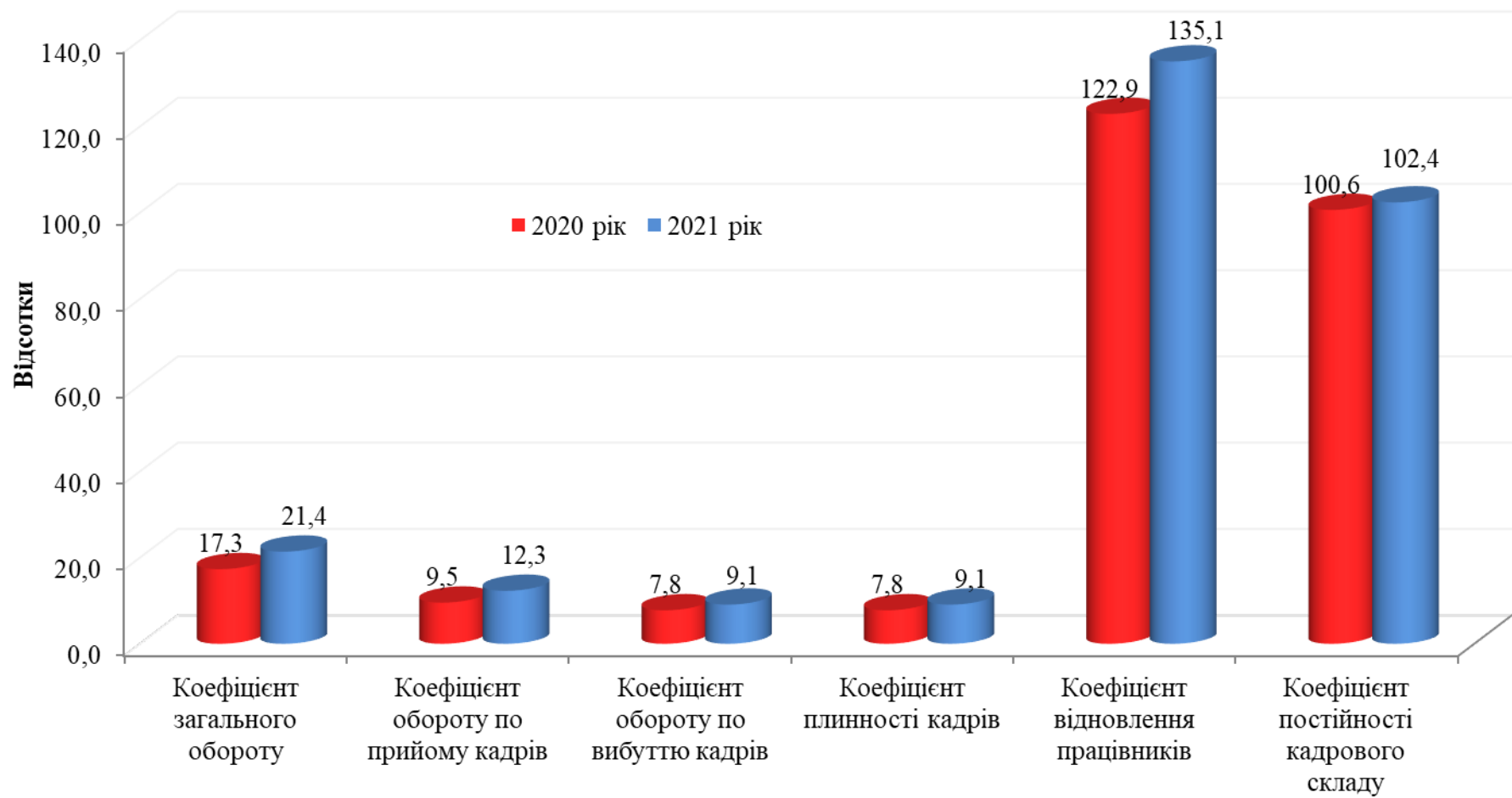


Рис. 2.7. Показники руху кадрів ПВП ПрАТ «Волиньхолдінг» в 2020 – 2021 рр.

Джерело: складено за даними [Додаток В]

Рух персоналу на підприємстві за два роки прискорився. Це видно з динаміки показника загального обороту: він збільшився з 17,3% до 21,4% за період. Такі його зміни пояснюються приростом коефіцієнтів по обороту та вибуттю кадрів, причому перший зростає більш інтенсивно, а його величина перевищує величину другого. Таким чином, кадрова політика ПрАТ «Волиньхолдінг» у сфері найму в 2020 – 2021 рр. була спрямована більше на прийом, ніж на звільнення. Останнє відбувалось на підприємстві виключно за власним бажанням працівників (інші причини не зафіксовано). Всього в 2021 р. з підприємства звільнилось 57 працівників, що на 9 осіб більше, ніж в 2020 р., а працевлаштовано вдвічі більше – 77 осіб (приріст дорівнює 18 осіб).

Коефіцієнт плинності кадрів мав негативно динаміку, оскільки збільшився з 7,8% в 2020 р. до 9,1% в 2021 р., а його величина перевищує рівень природної плинності (5%). Поряд із цим, позитивні зміни спостерігаємо за коефіцієнтами відновлення працівників та постійності кадрів. Обидва зросли, особливо відчутно – коефіцієнт відновлення працівників (на 12,2%, або 135,1% в 2021 р.), а коефіцієнт постійності кадрового складу – на 1,8% (до 102,4% в 2021 р.). Така їх динаміка вказує на позитивні зміни в кадровій політиці компанії, які сприяють збільшенню вхідних потоків кадрів (це привабливість для кандидатів) та змінюють стабільність їх перебування в кадровому складі.

Показником, який відображає ефективність використання кадрового складу та результати праці водночас, є продуктивність праці. У випадку виробничого підприємства ним є показник виробітку на одного працівника з числа промислово-виробничого персоналу. В табл. 2.5 наведено облікові дані, які є вихідними для розрахунку показників, що формують продуктивність праці. У свою чергу, остання є добутком чотирьох факторів: кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік, тривалості робочого дня (це кількісні фактори), частки робітників у складі ПВП (це структурний фактор) і продуктивності праці одного робітника (це якісний фактор). Всі вони представлені в табличній формі нижче.

Таблиця 2.5

Динаміка показник продуктивності праці у ПрАТ «Волиньхолдінг» і факторів впливу на нього в 2020 – 2021 рр.

№	Показник	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	Абсолютне	Відносне, %
Облікові показники						
1	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	1 098 825	1 357 093	258 268	23,50
2	Середньооблікова кількість ПВП, зокрема:	осіб	618	627	9	1,46
3	робітники	осіб	439	443	4	0,91
4	Відпрацьовано всіма робітниками	чол.-днів	153660	155500	1 840	1,20
5	Відпрацьовано всіма робітниками	чол.-годин	1231512	1255000	23 488	1,91
Розрахункові показники						
6	Продуктивність праці одного працівника ПВП (за рік)	тис. грн./ос.	1778,0	2164,4	386,4	21,73
7	Продуктивність праці одного робітника (за рік)	тис. грн./ос.	2503,02	3063,41	560,40	22,39
8	Відпрацьовано одним робітником за рік	днів	350	351	1,0	0,28
9	Тривалість робочого дня	годин	8,015	8,071	0,056	0,70
10	Частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу	п.п.	0,7104	0,7065	-0,0038	-0,54
11	Продуктивність праці одного робітника (за годину)	тис. грн./ос.	0,8923	1,0813	0,1891	21,19

Джерело: складено за даними [Додаток В]

Отже, показник продуктивності праці працівників промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» у 2020 – 2021 рр. збільшився у вартісному еквіваленті на 386,4 тис. грн., або на 21,73%. Визначити вплив факторів на його приріст можна з використанням методу факторного аналізу, зокрема, прийомом абсолютних різниць. Він передбачає, що вплив фактора на результативний показник обчислюється так: першого фактора – як добутку його «абсолютної різниці» (зміну) на величину інших факторів в базисному році; другого – як добутку величини першого фактора в звітному році, на

«абсолютну різницю» другого фактора і величини інших факторів в базисному році і т.д. за наведеним алгоритмом.

В роботі [18, с. 252], зазначено, що під час проведення факторного аналізу має бути обов'язково дотримана послідовність врахування факторів: спочатку кількісні, потім структурні і наостанок – якісні. Врахувавши це, в табл. 2.6 наведено розрахунок факторного впливу на продуктивність праці ПВП підприємства.

Таблиця 2.6

**Факторний аналіз продуктивності праці ПВП ПрАТ «Волиньхолдінг»
за 2020 – 2021 рр.**

Вплив фактору	Розрахунок впливу	Величина впливу на продуктивність праці	
		Тис. грн.	% приросту (убутку)
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	$1 \bullet 8,015 \bullet 0,7104 \bullet 0,8923$	5,0	0,28
Зміна тривалості робочого дня	$351 \bullet 0,056 \bullet 0,7104 \bullet 0,8923$	12,5	0,70
Зміна частки робітників у складі промислово-виробничого персоналу	$351 \bullet 8,071 \bullet (-0,0038) \bullet 0,8923$	-9,6	-0,54
Зміна продуктивності праці (середньогодинного виробітку) одного робітника	$351 \bullet 8,071 \bullet 0,07065 \bullet 0,1891$	378,5	21,29
Загалом	*	386,4	21,73

Джерело: розраховано автором

Таким чином, найбільший вплив на продуктивність праці (середньорічний виробіток одного працівника ПВП) персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» мав якісний фактор – зростання продуктивності праці одного робітника на 0,1891 тис. грн. на особу. Внаслідок цього результативний показник виріс на 378,5 тис. грн. Також позитивний вплив на продуктивність праці ПВП підприємства мало подовження тривалості робочого дня на 0,056 годин і збільшення кількості днів, відпрацьованих

одним робітником продовж року з 350 до 351 за 2020 – 2021 рр. Як наслідок, перший із зазначених перед цим факторів підвищив продуктивність праці на 12,5 тис. грн., а другий – на 5 тис. грн. Скорочення частки робітників у складі ПВП з 71,04% в 2020 р. до 70,65% в 2021 р. спричинило зниження продуктивності праці на 9,6 тис. грн.

У підсумку, продуктивність праці ПВП підприємства зросла на 386, 4 тис. грн. (+21,73% у відносному вираженні), що є позитивним трендом, який вказує на підвищення ефективності використання кадрового складу ПрАТ «Волиньхолдінг». Дані факторного аналізу з табл. 2.6 і розрахункові дані з табл. 2.5 збігаються, отже, розрахунок проведено вірно.

2.3. Оцінка системи оплати праці та стимулювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг»

Матеріальне мотивування працівників підприємств у форматі оплати праці відіграє провідну роль в стимулюванні ефективності їх роботи. Оцінку системи оплати праці на досліджуваному підприємстві виконаємо у розрізі трьох фондів:

- основної заробітної плати, який включає нарахування винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці;
- додаткової оплати праці, що містить доплати, надбавки, різного роду матеріальні виплати (компенсаційні, гарантійні) згідно чинного законодавства, премії, пов'язані з виконанням робочих завдань і посадових функцій;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають винагороди та премії одноразового характеру, різного роду матеріальні виплати (компенсаційні, гарантійні) на розсуд роботодавця (не передбачені чинним законодавством) і регулюються його внутрішніми документами.

В табл. 2.7 наведено склад та структуру означених фондів.

Таблиця 2.7

Склад та структура фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2020 – 2021 рр.

№	Показник	Роки				Відхилення		
		2020		2021		Абсолютне	Відносне, %	Структурні зрушення, п.п
		Тис. грн.	%	Тис. грн.	%			
Фонд оплати праці (загальний)								
1	Фонд оплати праці штатних працівників, загалом, в тому числі:	114234,0	100,0	129467,0	100,0	15 233,0	13,3	*
1.1.	Фонд основної заробітної плати	81235,0	71,1	93345,8	72,1	12 110,8	14,9	1,0
1.2.	Фонд додаткової заробітної плати	28645,6	25,1	30763,7	23,8	2 118,1	7,4	-1,3
1.3.	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	4353,4	3,8	5357,5	4,1	1 004,1	23,1	0,3
Фонд додаткової оплати праці								
2	Фонд додаткової заробітної плати, загалом, в тому числі:	28645,6	100,0	30763,7	100,0	2 118,1	7,4	*
2.1.	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	18874,5	65,9	19736,0	64,2	861,5	4,6	-1,7
2.2.	Премії та винагороди систематичного характеру (щомісячні, щоквартальні)	9664,9	33,7	10899,5	35,4	1 234,6	12,8	1,7
2.3.	Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	106,2	0,4	128,2	0,4	22,0	20,7	0,0
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати								
3	Заохочувальні та компенсаційні виплати, загалом, в тому числі:	4353,4	100,0	5 357,5	100,0	1 004,1	23,1	*
3.1.	Матеріальна допомога	357,0	8,2	498,5	9,3	141,5	39,6	1,1
3.2.	Соціальні пільги індивідуального характеру	350,7	8,1	396,5	7,4	45,8	13,1	-0,7
3.3.	Премії та винагороди одноразового характеру	3645,7	83,7	4462,5	83,3	816,8	22,4	-0,4

Джерело: складено за даними [Додаток В]

Як свідчать табличні дані, фонд оплати праці штатних працівників ПрАТ «Волиньхолдінг» виріс до 129467 тис. грн.. в 2021 р., що на 15233 тис. грн. більше, ніж в 2020 р. У відносному вираженні приріст становить 13,3% за два роки. В його загальній структурі домінує фонд основної заробітної плати: 71,1% в 2020 р. проти 72,1% в 2021 р., тобто в політиці мотивації та стимулювання праці підприємство віддає перевагу фіксованим (незмінним) формам виплати заробітної плати. Частка фонду додаткової зарплати скоротилась на 1,3% і на кінець періоду дослідження досягла 23,8%. Питома вага інших заохочувальних і компенсаційних виплат збільшилась з 3,8% до 4,1% за два роки. Вона є мінімальною, але, водночас, зазнала максимального відносного приросту за період – 23,1%, в той час фонди основної і додаткової зарплати виросли на 14,9% та 7,4% відповідно.

Переважає частина фонду додаткової заробітної плати працівників підприємства – це надбавки та доплати до посадових окладів (тарифних ставок): 64,2% в 2021 р., що на 1,7% менше, ніж у попередньому році. Далі ідуть премії та винагороди систематичного характеру, що виплачуються декілька (з певною періодичністю) разів на рік: 33,7% і 35,4% на початок та кінець періоду. І найменша частка (0,4%) в структурі додаткової зарплати припадає на виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати.

В структурі інших заохочувальних і компенсаційних виплат працівникам ПрАТ «Волиньхолдінг» максимальна частка припадає на премії та винагороди одноразового характеру (річна премія в межах 30-50% залежно від категорій працівників та виконання умов преміювання): 83,7% в 2020 р. проти 83,3% в 2021 р., питома вага інших виплат практично однакова. Варто зазначити, що у відносному вираженні суттєвого приросту зазнала така стаття виплат, як матеріальна допомога персоналу. За період 2020 – 2021 рр. вона зросла на 39,6%, або до 498,5 тис. грн.. в 2021 р. Таку їх динаміку можна пояснити початком пандемії COVID-19 і рішенням роботодавця підтримати працівників у скрутні часи часткових простоїв в період перших локдаунів

(вони були у певних категорій персоналу) та на їх лікування від корона-вірусної хвороби.

ПрАТ «Волиньхолдінг» в рамках системи преміювання персоналу активно користується таким додатковим інструментом стимулювання праці як преміювання, що спрямовано на підвищення зацікавленості до неї у працівників шляхом їх заохочення преміальними виплатами. З табл. 2.7 бачимо, що їх можна поділити на два види:

- ті, що мають систематичний характер, тобто нараховуються працівникам, як мінімум, щомісячно (зокрема, за результатами роботи за місяць) і, як максимум декілька разів на рік (приміром квартальні премії);
- ті, виплата яких відбувається один раз на рік (за річними досягненнями в роботі або приурочена до певних дат).

На рис. 2.8 представлено структуру преміальних стимулюючих виплат працівникам підприємства продовж двох років.

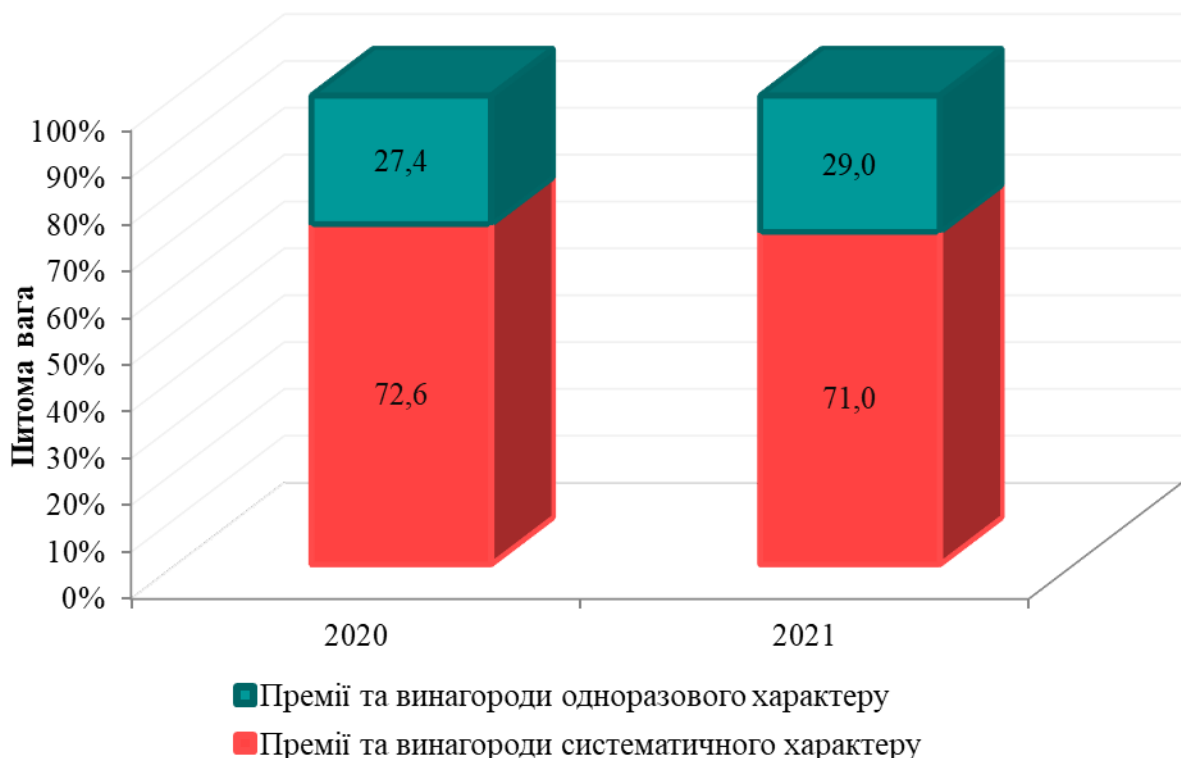


Рис. 2.8. Структура преміальних виплат персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2020 – 2021 рр.

Джерело: складено за даними табл. 2.7

Таким чином, в системі преміювання персоналу підприємства переважають премії, що нараховуються працівникам систематично: їх частка становить 71% в 2021 р. проти 72,6% в 2020 р., тобто відбулось її скорочення за період на 1,7%. Натомість питома вага разових премій нижча, але має зростаючу динаміку: з 27,4% до 29% за період.

В цілому ж, характеристика діючої системи матеріального стимулювання праці на досліджуваному підприємстві можна наведена в табл. 2.8. Вона регулюється внутрішньою документацією, зокрема, Правилами внутрішнього трудового розпорядку, Положенням про оплату праці працівників, Положенням про преміювання працівників, Положенням про нарахування щомісячної премії, а також Колективним договором ПрАТ «Волиньхолдінг» на 2019 – 2022 рр.

Таблиця 2.8

**Особливості організації системи матеріального стимулювання праці в
ПрАТ «Волиньхолдінг»**

№	Блок системи	Характеристика
1	2	3
1	Фіксована частина заробітної плати (оклад / тарифна ставка)	Підприємство щороку до 1 квітня проводить бенчмаркінг заробітних плат з метою визначення їх середньо ринкових трендів і коригування поточного рівня посадових окладів (тарифних ставок). Розмір підвищення зарплати залежить від індивідуальної результативності працівника (його PDP-рейтингу – Personal development plan), динаміки перегляду його заробітної плати в минулому, задач PDP на поточний рік та фінансових можливостей підприємства
2	Преміювання	Схема преміювання залежить від посади працівника та виконання затверджених на поточний рік показників преміювання у розрізі категорій персоналу (приміром, для робітників – виконання планового завдання з виробництва, якість продукції недопущення браку тощо). Крім того, внутрішніми документами передбачено: - преміювання за високі досягнення праці, яке затверджується вищим керівництвом ПрАТ «Волиньхолдінг»; - спеціальні умови позбавлення (зниження розміру) премій, як то прогул, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони та безпеки праці, неякісне виконання посадових обов'язків тощо

1	2	3
3	Система корпоративних соціальних пільг	Включає: страхування життя; програми добровільного медичного страхування (для працівників зі стажем роботи понад рік); додаткові дні відпустки понад норми, встановлені законодавством
4	Одноразові виплати	Такі виплати передбачені у випадках: - при народженні або усиновленні дитини; - з нагоди одруження; - у разі смерті працівника чи його родича (перша, друга гілка спорідненості); - грошова виплата на кожну дитину з інвалідністю чи інваліда з дитинства один раз на рік одному з працюючих батьків, що їх утримують; - при виході на пенсію в розмір від 2 до 10 окладів (залежно від стажу роботи на підприємстві) у випадку, якщо працівник припиняє трудові відносини з підприємством та без права повторного працевлаштування
5	Додаткові оплачувані відпустки	Передбачені у випадку одруження працівника, народження або усиновлення дитини, в разі смерті близького родича (перша, друга гілка спорідненості), на перше вересня для одного з батьків, чия дитина іде до 1 класу. За сумлінне виконання роботи усім категоріям працівників передбачена додаткова відпустка в розмірі 4 дні.

Джерело: складено за даними [20]

Інструментом матеріального грошового стимулювання праці на підприємстві є заробітна плата, динаміка якої у розрізі категорій працівників підприємства представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка заробітної плати ПВП ПрАТ «Волиньхолдінг» в 2020 – 2021 рр.

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2020	2021	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу, загалом осіб, зокрема:	618	627	9	1,5
1.1.	виробничий персонал	480	485	5	1,0
1.2.	управлінський персонал	138	142	4	2,9
2	Фонд зарплати промислово-виробничого персоналу, загалом тис. грн., зокрема:	110653,0	125854,0	15 201,0	13,7

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
2.1.	виробничий персонал	81883,2	92502,7	10 619,4	13,0
2.2.	управлінський персонал	28769,8	33351,3	4 581,5	15,9
3	Середня зарплата працівника промислово-виробничого персоналу, загалом тис. грн., зокрема:	14,9	16,7	1,8	12,1
3.1.	виробничий персонал	14,2	15,9	1,7	11,8
3.2.	управлінський персонал	17,4	19,6	2,2	12,7
4	Коефіцієнт співвідношення середньої зарплати працівників управлінського та виробничого персоналу	1,22	1,23	0,01	*

Джерело: складено за даними [Додаток В]

ПрАТ «Волиньхолдінг» за період, що досліджується, збільшило обсяги фінансування на оплату праці. Середня у розрахунку за місяць заробітна плата працівника його промислово-виробничого персоналу в 2021 р. становила 16,7 тис. грн., що на 1,8 тис. грн. або 12,1% більше, ніж в 2020 р. Приріст заробітної плати управлінців був вищим, ніж у виробничників. Так, в 2021 р. у розрізі управлінського персоналу вона становила 19,6 тис. грн. (на 12,7% більше, ніж в 2020 р.), а в розрізі виробничого – 15,9 тис. грн. (на 11,8% більше, ніж в попередньому році). Коефіцієнт співвідношення зарплати управлінців і виробничників складається на користь перших з розривом майже на чверть: в 2020 р. він становить 1,22, а наступного року – 1,23. В цілому, це усталене співвідношення для багатьох компаній, оскільки праця управлінського персоналу має високе розумове навантаження, а її результати впливають на якість і оперативність управління окремими бізнес-процесами та підприємством загалом. У цього показника немає оптимально допустимого значення, але за його подальшим ростом необхідно слідкувати, оскільки це посилює відчуття несправедливого і нерівномірного розподілу в оплаті праці у представників виробничого персоналу.

Ще одним аналітичним інструментом оцінки системи мотивації і стимулювання персоналу є порівняння індексів зміни продуктивності праці і рівня її оплати, що представлено графічно на рис. 2.9.

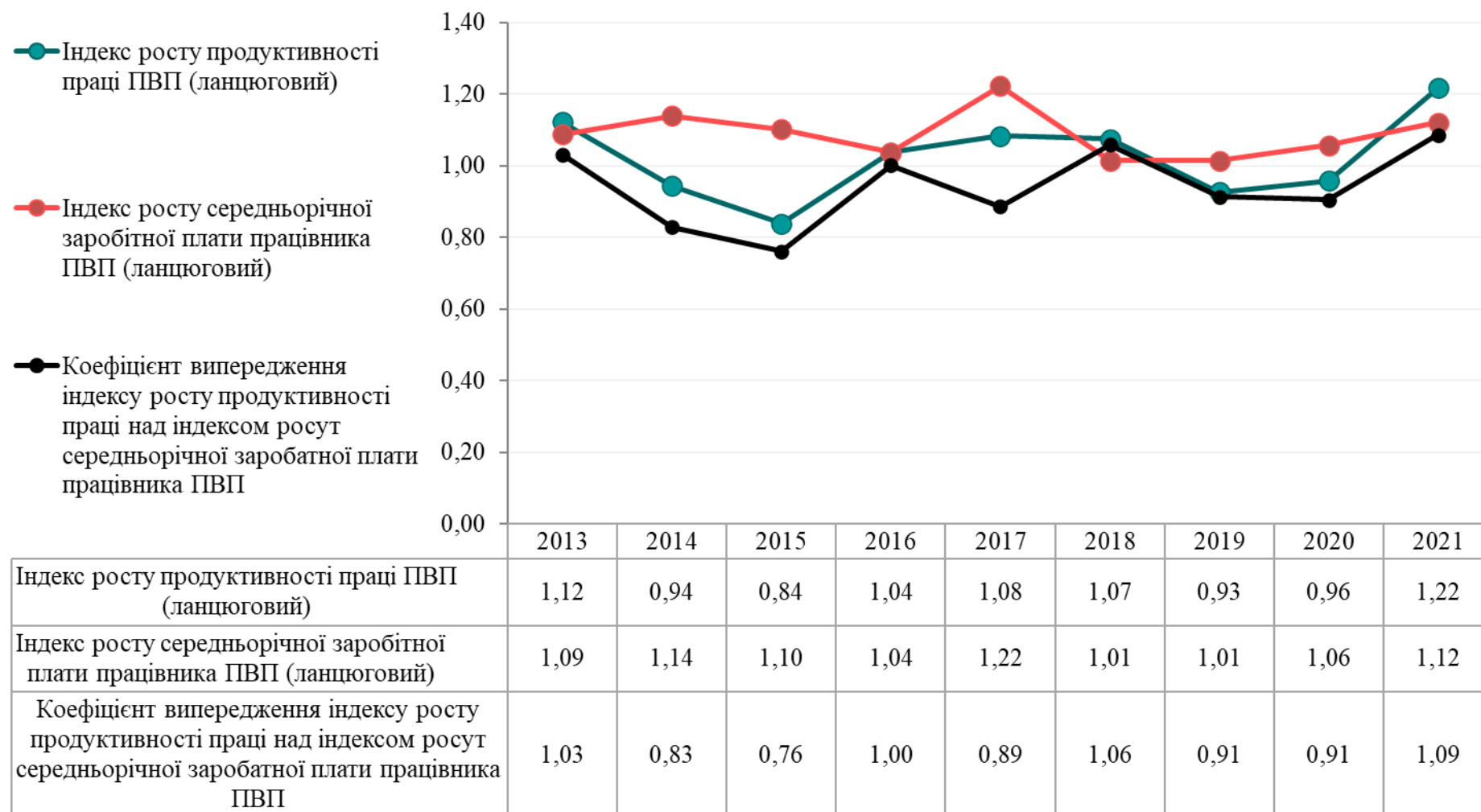


Рис. 2.9. Співвідношення індексів росту продуктивності праці та середньорічної заробітної плати працівника ПВП

ПрАТ «Волиньхолдінг» в 2013 – 2021 рр.

Джерело: складено за даними [Додаток Г]

Індекс росту середньорічної заробітної плати працівника ПВП досліджуваного підприємства більшу частину часу (п'ять років з дев'яти) перевищував індекс росту продуктивності праці, що негативно характеризує систему матеріального стимулювання праці у ПрАТ «Волиньхолдінг». Така ситуація відбувається, коли ріст заробітку персоналу не має прив'язки до кількості і якості праці, виконання (перевиконання) працівниками виробничих (робочих) задач і планів, тобто він є необґрунтованим через відсутність пропорційної віддачі у вигляді приросту ефективності праці на кошти, вкладені підприємством в її оплату, а отже, відбувається послаблення впливу матеріального стимулювання на результати роботи працівників. Ріст заробітної плати є, а стимулів до підвищення продуктивності праці немає.

За період, що обрано для дослідження (2020 – 2021 рр.), коефіцієнт випередження індексу росту продуктивності праці над індексом росту середньорічної зарплати працівника ПВП ПрАТ «Волиньхолдінг» зазнав позитивних змін і становив 1,09, тобто стимулюючий ефект заробітної плати посилюється і формують сприятливі умови для розширеного відтворення.

Висновки до розділу 2

В другому розділі кваліфікаційної роботи дослідження базуються на матеріалах ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2020 – 2021 рр. Підприємство входить до групи компаній Nestlé – лідера серед виробників продуктів харчування і напоїв у FMCG сегменті та займає домінуючу позицію (частка ринку понад 35%) на ринку майонезу та соусів України, що випускаються під торговельною маркою «Торчин».

Щодо економічних показників діяльності підприємства, то виявлено зростання продуктивності праці й високу ефективність використання його ресурсного забезпечення, проте на кінець періоду ПрАТ «Волиньхолдінг»

відчуває значні проблеми з недофінансуванням, оскільки його прибутки за усіма видами діяльності істотно впали.

В структурі персоналу підприємства 75,2% складають виробничники, іншу частину – управлінці та непромисловий персонал. Більша його частина – це жінки (в структурі управлінського персоналу переважають чоловіки); типовий вік співробітників коливається в діапазоні 41 – 50 років, на другому місці – вікової категорії 29 – 40 років; понад 2/3 працівників мають вищу освіту (освітні ступені «Бакалавр» та «Магістр»). Рух персоналу призвичаївся в 2021 р. порівняно з 2020 р., коефіцієнт плинності кадрів виріс з 7,8% до 9,1%.

З'ясовано, що фонд оплати праці штатних працівників ПрАТ «Волиньхолдінг» виріс на 13,3% за два роки. Коефіцієнт співвідношення зарплати управлінців і виробничників складається на користь перших з розривом майже на чверть. Індекс росту середньорічної заробітної плати працівника ПВП більшу частину часу перевищував індекс росту продуктивності праці, що негативно характеризує систему матеріального стимулювання праці на підприємстві.

Встановлено, що в системі преміювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» переважають премії, що нараховуються працівникам систематично (частка за 70%), натомість питома вага разових премій нижча, але має зростаючу динаміку. Також для працівників сформовано корпоративний соціальний пакет як формат матеріального не грошового стимулювання праці.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ
СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВОЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРОСНАЛУ ПРАТ «ВОЛИНЬХОЛДІНГ»

3.1. Дослідження сучасних трендів в системі стимулювання праці підприємств та моделювання залежності її показників

Удосконалення системи стимулювання праці досліджуваного підприємства має базуватись на наявних в ній проблемах (слабких сторонах), а також враховувати сучасні тенденції її розвитку в Україні та світі. Оскільки ПрАТ «Волиньхолдінг» є частиною відомої міжнародної корпорації як гравця глобальних ринків, для початку дослідимо світові HR-тренди, що зараз формуються в системах винагород і прогнозуються до активації у найближчі роки.

Як показують результати опитувань співробітників компаній в країнах Європейського Союзу, Японії, Австралії і США, проведених Бостонською консалтинговою групою (BCG) [56, с. 8], з початком пандемії COVID-19 саме винагороди (у різних їх форматах – заробітна плата, пільги та інші стимули) очолюють рейтинг найбільш важливих факторів вибору або збереження ними робочого місця, випереджаючи фактор гнучкості, кар'єрного просування та перспектив професійного розвитку, що їх забезпечує роботодавець. Припускаємо, що вихід питання мотивації і стимулювання праці на перше місце в уподобаннях працівників пов'язаний із тим, що певним чином і ними, і роботодавцями вже пройдено етап невизначеності, соціального дистанціювання і пристосування до нових умов праці, породжених корона вірусними обмеженнями.

На підставі даних, що були отримані в ході моніторингу міжнародними консалтинговими агентствами та глобальними HR-платформами, в табл. 3.1

окреслено п'ятірку сучасних трендів в системі винагород та стимулюванні праці персоналу підприємств.

Таблиця 3.1

Світові тренди 2022 – 2023 рр. в системі винагород та стимулюванні персоналу за даними міжнародних досліджень (Gartner, Mercer, Payscale, Salary.com)

№	Тренд	Зміст та причини популярності
1	Підвищення заробітних плат	Тут мається на увазі підвищення в більших розмірах, ніж зазвичай, з огляду на зростання інфляції та війну за таланти, що в сукупності стимулюють цей тренд. Більше половини американських роботодавців планують високе збільшення бюджету на оплату праці (в середньому на одного працівника на рівні 4 – 4,7%) у відповідь на високу інфляцію
2	Пільги за напрямком well-being	2/3 американських компаній в США та їх представництвах за кордоном планують розширити пакет соціальних бонусів для персоналу в сфері здорового способу життя, медично-профілактичних послуг та страхування, в тому числі через пандемію корона вірусної хвороби і уподобання нових поколінь працівників
3	Збільшення використання довгострокових стимулів	До них належать річні премії за результатами роботи, гранти акції та опціони компанії-роботодавця в якості винагород з власного капіталу для утримання HiPO-співробітників (з високим потенціалом)
4	Гнучкі та персоналізовані пакети винагород і компенсацій	В тренді стимулювання за принципом «кафетерій»: гнучка програма пільг і бонусів, де із їх загального переліку кожен співробітник обирає тільки ті, що йому підходять, в межах встановленого ліміту (його розмір залежить від індивідуальних показників ефективності роботи)
5	Розробка стратегій управління винагородами	86% відомих компаній-брендів у США та країнах Західної Європи мають стратегію винагород або працюють над нею (це на 10 – 16% більше, ніж в попередні роки, з прогнозом до ще більшого зростання). 44% таких компаній мають в команді людину чи підрозділ, яка займається виключно питанням винагород

Джерело: складено на підставі [53; 54; 58]

Декілька років поспіль результати досліджень компанії «великої четвірки» Deloitte [37; 42] показують, що система винагород зараз перебуває в стані трансформації: зі стандартизованої програми (прийнятної для всіх співробітників компанії, яка враховує, переважно, посаду і стаж їх роботи) вона перетворюється на глибоко персоналізовану (індивідуальний підхід до

стимулювання кожного), що також підтверджується трендом під номером 4 з табл. 3.1. Опитування HR-менеджерів та керівників українських компаній дозволило визначити діючий нині розподіл складових в системі оплати праці і стимулювання їх працівників, як це зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Розподіл складових в системі оплати праці та її стимулювання в українських компаніях (за даними Deloitte)

Джерело: складено на підставі [42]

У п'ятірку найбільш уживаних вітчизняними компаніями методів стимулювання праці потрапили матеріальні грошові стимули (премії за результатами ефективності – 76%, оклад – 75%, разове преміювання – 66%), а також матеріальні не грошові, як то: оплачувана відпустка (69%) та оплата роботодавцем програм підвищення кваліфікації (56%).

Також було досліджено питання періодичності стимулювання праці, що практикуються в компаніях. На рис. 3.2 наведено результати відповідей респондентів щодо цього по Україні та у світовому розрізі.

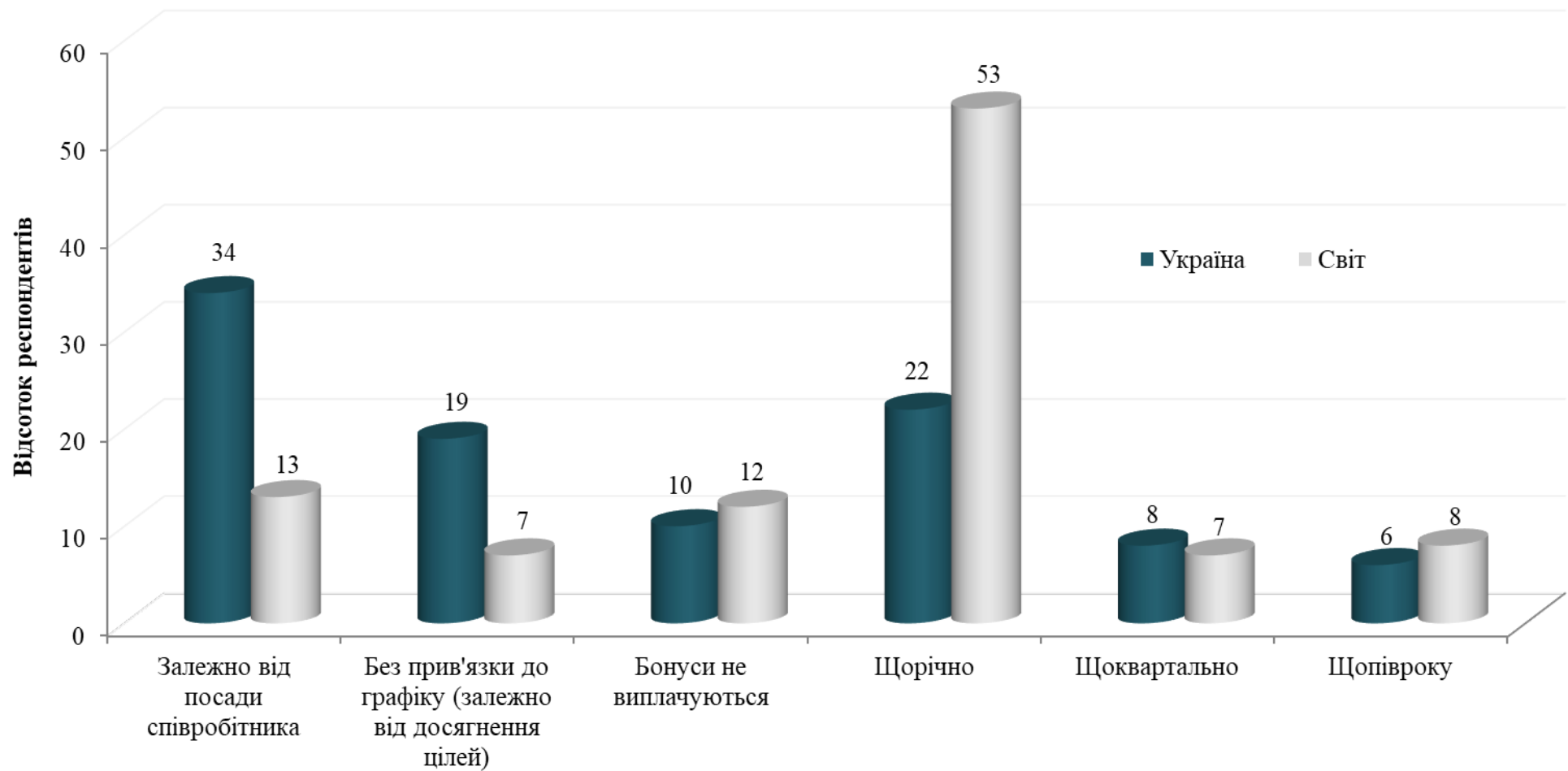


Рис. 3.2. Періодичність стимулювання праці у форматі додаткових бонусів в практиці менеджменту персоналу українських та світових компаній (за даними Deloitte)

Джерело: складено на підставі [42]

Показовим з даних рис. 3.2, є залежність періодичності виплати додаткових бонусів від посади співробітника в українських компаніях (34%, тобто кожна третя з опитаних), і значно менша залежність від досягнення працівником цілей – колективних чи індивідуальних (19%, тобто кожна п'ята компанія). Також бачимо значний розрив у щорічних стимулюючих виплатах персоналу: якщо в світі 53% респондентів надають їм перевагу, то в Україні цей показник більше, ніж удвічі, менший (22%).

Варто зауважити, що в мережі компаній, що належать корпорації Nestlé по всьому світу, практикуються різні програми щорічних та довгострокових (більше, ніж на рік) винагород співробітникам (річні спотові бонуси за KPI, опціонні сертифікати, системи участі в прибутках тощо). Це загальний HR-тренд, що також підтверджено даними табл. 3.1 (тренд під номером 3).

Як з'ясовано у другому розділі кваліфікаційної роботи, в системі преміювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» частка разових премій, яка на підприємстві практично повністю з річних преміальних виплат працівникам в межах 30-50% посадового окладу (тарифної ставки), невисока (зовсім незначна частина таких премій виплачується за виконаннями працівниками окремих доручень роботодавця одноразового характеру). За даними табл. 2.7 можна визначити, що їх частка в структурі фонду оплати праці коливається в межах 3,2 – 3,4% у 2020 – 2021 рр., в структурі преміальних виплати у цілому – у діапазоні 27,4 – 29% (рис. 2.8). Тому перед нами постає задача перевірити, чи варто підприємству посилювати таку складову системи стимулювання праці, як річні преміальні (бонусні) виплати працівникам. Для цього вдаємось до економетричного моделювання, що базується на методах кореляційно-регресійного аналізу. В якості показників, між якими буде доводитись залежність, обрано продуктивність праці у розрахунку на одного працівника промислово-виробничого персоналу (залежна змінна y) та питому вагу премій і винагород одноразового характеру в структурі фонду оплат праці на підприємстві (незалежна змінна x). Оскільки ПрАТ «Волиньхолдінг», як зазначено вище, виплачує разові премії

практично повністю у форматі премій за результатами роботи за рік, то вважатимемо ці показники у дослідженні тотожними.

Для побудови економетричної моделі залежності між обраними показниками необхідно мати дані про їх зміни за декілька (не менше 6-7) періодів поспіль. Інформація про динаміку залежної змінної наведено в Додатку Г (табл. Г.1), а незалежної – на рис. 3.3.

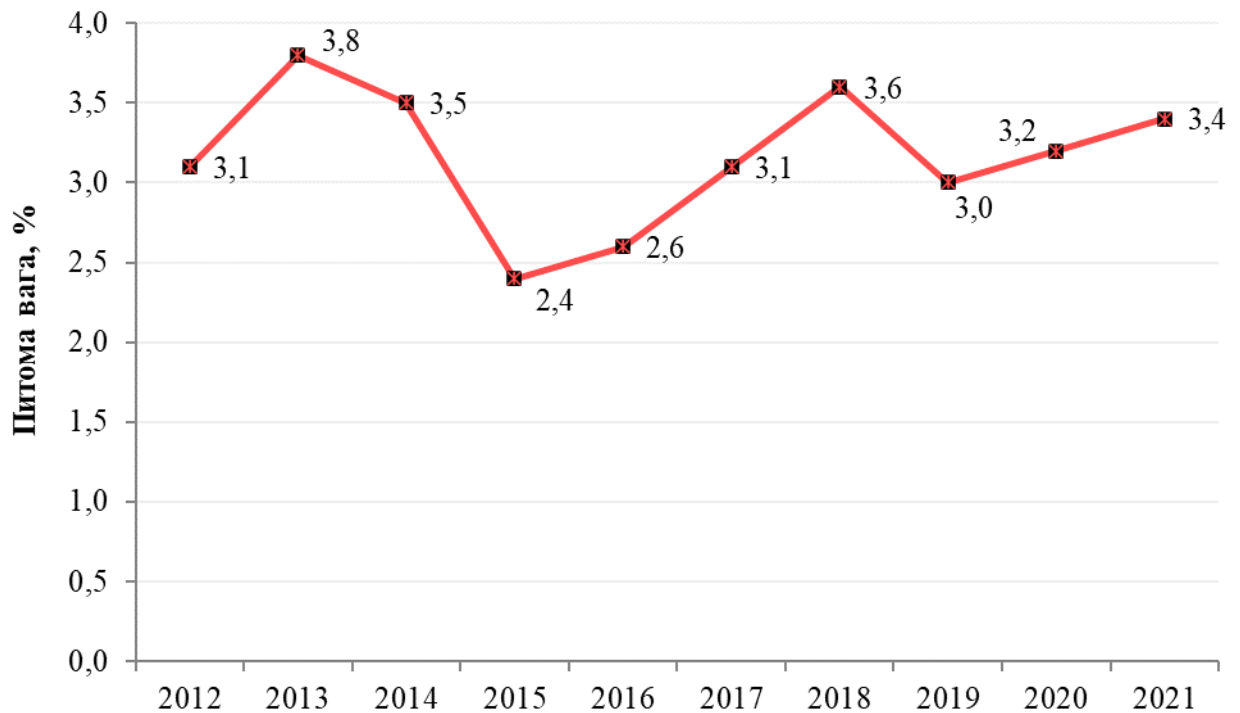


Рис. 3.3. Динаміка питомої ваги премій та винагород одноразового характеру в структурі фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2012 – 2021 рр.

Джерело: побудовано на підставі даних відділу управління персоналу підприємства

Розглянемо припущення, що між обраними показниками існує прямолінійний зв'язок. Відкладемо на площині точки з координатами $(x_i; y_i)$ та представимо їх залежність графічно у вигляді кореляційного поля, що утворилось (рис. 3.4). В ньому точки розташовані близько одна до одної і візуально їх можна поєднати прямою лінією. Перевіримо, чи це так, чи існує між показниками лінійний зв'язок і якої сили на підставі більш достовірних методів кореляційно-регресійного аналізу.

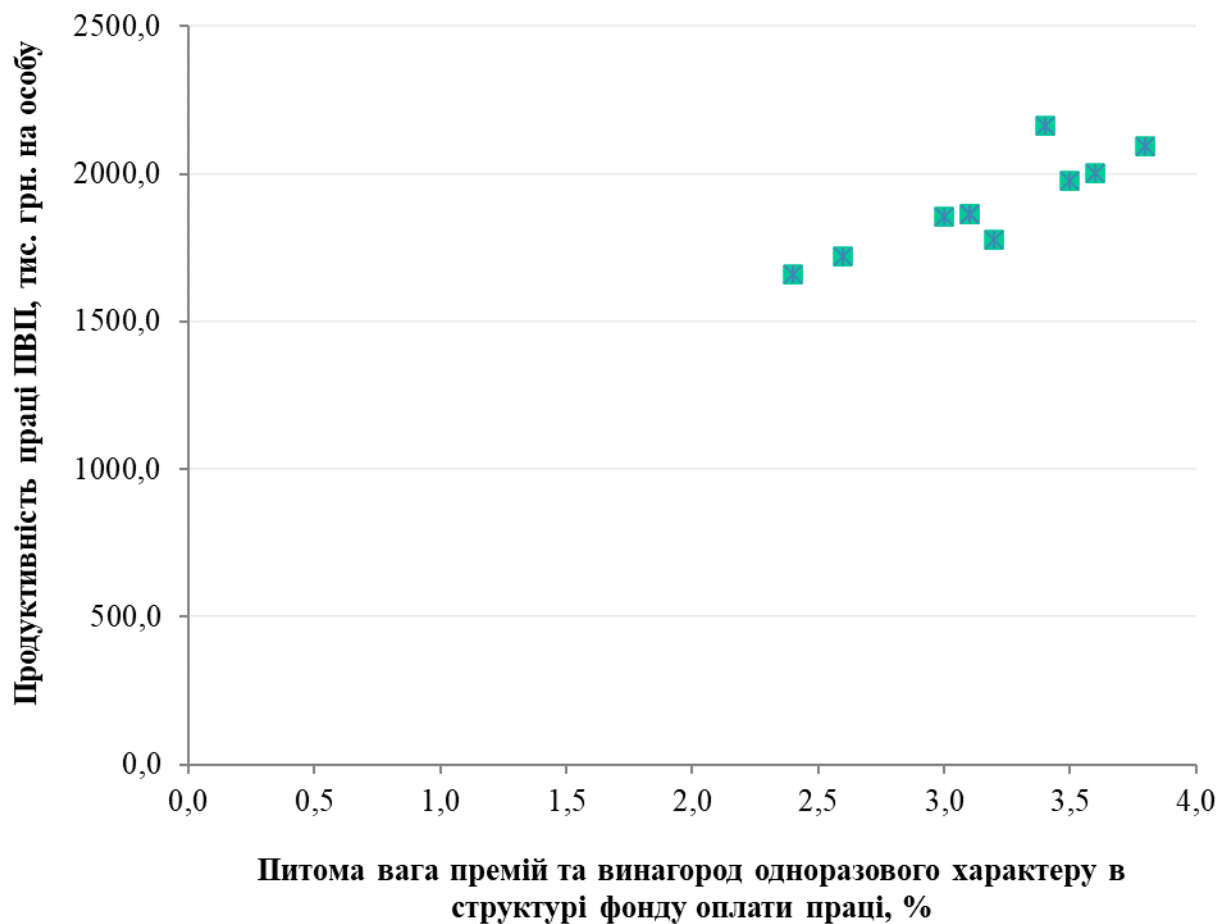


Рис. 3.4. Кореляційне поле залежної і незалежної змінних

Джерело: побудовано на підставі даних табл. Г.1 і рис. 3.3

Необхідно провести процедуру апроксимації функції залежності обраних нами змінних методом найменших квадратів. Вона дозволяє обрати з-поміж безлічі прямих, які можна провести крізь точки на рис. 3.4, ту, за якої сума квадратів залишків (цифра, яку функція / модель не може пояснити) буде найменшою.

На рис. 3.5 наведено результати апроксимації, а також представлено отримане рівняння лінійної регресії (тобто між випадковими величинами, обраними нами для аналізу, все ж таки існує лінійний зв'язок) та величина коефіцієнта кореляції (квадрату коефіцієнта кореляції), яка виявляє силу зв'язку між залежною і незалежною змінними у рівнянні. Для прямої кореляції характерним є збільшення залежної змінної при збільшенні незалежної і, навпаки. У нашому випадку коефіцієнт регресії (значення біля змінної x на рис.

3.5) є додатнім, тому кореляційний зв'язок між досліджуваними показниками є саме прямим.

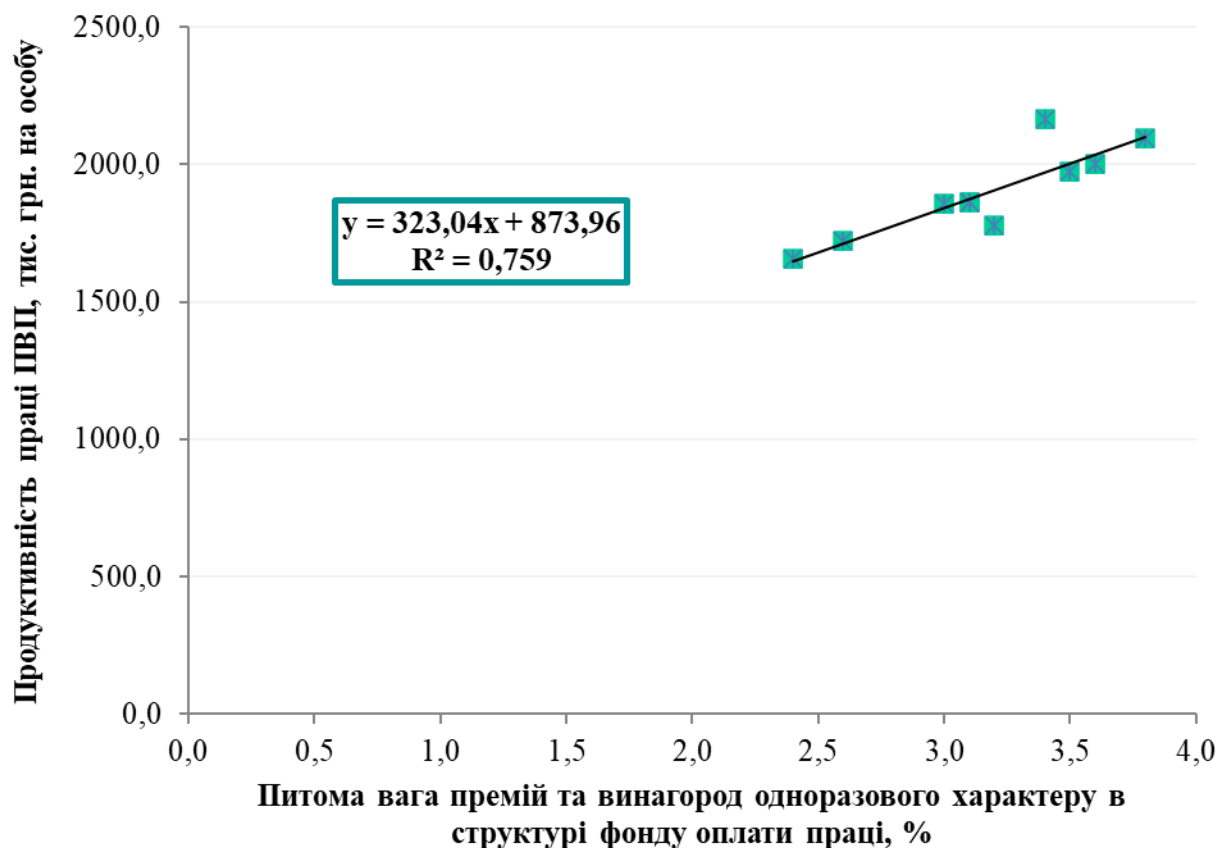


Рис. 3.5. Залежність продуктивності праці на одного працівника ПВП від питомої ваги премій та винагород одноразового характеру в структурі оплати праці

ПрАТ «Волиньхолдінг»

Джерело: побудовано на підставі даних табл. Г.1 і рис. 3.3

Таким чином, при збільшенні питомої ваги премій та винагород одноразового характеру в структурі витрат на оплату праці персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» на 1%, продуктивність праці одного працівника ПВП на підприємстві зазнає суттєвого приросту – на 323,04 тис. грн. При цьому доведено, що між вказаними показниками існує сильний зв'язок, оскільки коефіцієнт детермінації, як видно з рис. 3.5, дорівнює 0,759. Тобто зміна продуктивності праці ПВП на 75,9% залежить від змін у частці одноразових премій та виплат в структурі фонду оплати праці на підприємстві. Для перевірки статистичної значимості рівняння лінійної регресії та її параметрів

використовується стандартний набір показників – критерії Фішера і Стюдента, які визначаються за наступними формулами:

$$F_p = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{n - m - 1}{m}, \quad (3.1)$$

де F_p – величина критерію Фішера за результатами розрахунків; n – кількість періодів дослідження; m – кількість незалежних змінних в рівнянні лінійної регресії; R^2 – коефіцієнт детермінації;

$$t_p = \frac{R^2 \cdot \sqrt{n - m - 1}}{\sqrt{1 - R^2}}, \quad (3.2)$$

де t_p – величина критерію Стюдента за результатами розрахунків.

До означених критеріїв, крім розрахункових, необхідно обчислити критичні значення (або їх ще називають табличними). Для F-критерію воно встановлюється виходячи із заданого рівня значимості (приміром, $\alpha = 0,05$) та ступенів вільності (перший: $f_1 = n - m - 1 = 8$; другий: $f_2 = n - 1 = 9$). Для t-критерію рівень значимості такий же, як і в F-критерію, тільки поділений навпіл ($\alpha = 0,025$), а ступінь вільності один (перший): $f_1 = 8$.

Представимо отримані розрахунки в табличній формі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перевірка статистичної значимості рівняння лінійної регресії і його параметрів

№	Показник	Розрахунок	Значення
1	F-критерій розрахунковий	$F_p = (0,759 \div (1 - 0,759)) \cdot 8$	25,24
2	F-критерій критичний	Умови розподілу (0,05; 8; 9)	3,22
3	t-критерій розрахунковий	$t_p = (0,759 \cdot \sqrt{8}) \div \sqrt{1 - 0,759}$	4,38
4	t-критерій критичний	Умови розподілу (0,025; 8)	2,75

Джерело: розраховано автором

Табличні дані підтверджують статистичну значимість рівняння лінійної регресії (розрахункове значення F-критерію (25,24) перевищує критичне (3,22)), а також коефіцієнта регресії в ньому (розрахункове значення t-критерію (4,38) перевищує критичне (2,75)), про що можна стверджувати з імовірністю 95%. Значить, доведено високу прогностичну здатність отриманого рівняння, використовую яке в HR-практиці ПрАТ «Волиньхолдінг» може впливати на приріст продуктивності праці у розрахунку на одного працівника ПВП, збільшуючи часту премій та винагород одноразового характеру в структурі фонду оплати праці персоналу. Скористаємось цим для формулювання і обґрунтування проєктних рішень у наступних підрозділах кваліфікаційної роботи.

3.2. Обґрунтування вибору найбільш оптимального варіанту стимулювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами роботи за рік

Як з'ясовано раніше, нарощення частки преміювання працівників досліджуваного підприємства, що включає одноразові виплати їм, призведе до збільшення продуктивності праці промислово-виробничого персоналу. До складу одноразових преміальних виплат, які належать до статті витрат на оплату праці «Інші заохочувальні та компенсаційні виплати», в тому числі відносять премії за результатами роботи за рік. Вони, в свою чергу, є стимулюючими виплатами довгострокового характеру, на які прогнозується зростаючий попит у найближчі роки (табл. 3.1), аби утримати працівників на більш тривалий строк в компанії. На даному етапі досліджень постає задача: обґрунтувати вибір найбільш оптимального варіанту стимулювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» у форматі річних премій, серед яких розглядаємо такі:

1) Річна винагорода за PDP-рейтингом (personal development plan). Він є аналогом традиційного KPI (Key Performance Indicator – ключового показника ефективності), що діє в усіх компаніях корпорації Nestlé, і в тому числі враховується при прийнятті рішення про збільшення заробітної плати працівнику (на рівні з іншими факторами). Цей же показник, а точніше – досягнення його планового рівня чи перевиконання можна взяти за умову виплати річної премії.

2) Річна винагорода за результатами Performance Review (PR – огляд продуктивності). PR є методом оцінки персоналу, в якому враховуються не лише hard skills або вимірні результати праці співробітників, але і суб'єктивні фактори, як то: мотивація співробітника до роботи, його лояльність до роботодавця та відношення до нього колег (підлеглих), керівників. Тобто він є модифікованим різновидом методу оцінки «360».

Якщо цей варіант стимулювання працівників ПрАТ «Волиньхолдінг» буде обрано як найбільш прийнятний, відділу управління персоналом підприємства необхідно буде спочатку розробити та впровадити процедури Performance Review в HR-практику, оскільки на даний момент воно не використовується як HR-інструмент оцінки персоналу;

3) Премія за системою profit-related pay (PRP), яка має прив'язку до приросту чистого прибутку підприємства як певний фіксований відсоток (встановлюється до початку поточного року) або номінальна сума, яка збільшується на відсоток приросту прибутку звітного року, і виплачується з нього.

4) Премія за системою Ракера, де преміювання відбувається по факту приросту вартості умовно-чистої продукції у розрахунку на одиницю витрат на оплату праці.

5) Премія за системою Скенлона, де базою для нарахування премій є зниження витрат на оплату праці у вартості виробленої та реалізованої продукції.

б) Премія за системою Імпрошейр, яка на відміну від двох попередніх, нараховується не за підвищення продуктивності праці, а за зниження трудомісткості продукції порівняно з її нормативною величиною.

Для подальших досліджень необхідно сформувати групу експертів, серед яких буде проведено опитування на предмет визначення найбільш прийняттого варіанту преміювання із шести зазначених. До складу експертної групи нами обрано HR-директора підприємства, начальника С&В-сектору та старшого HR-спеціаліста відділу управління персоналом, начальника і старшого спеціаліста відділу фінансового контролю, головного бухгалтера і його заступника, а також п'ятьох працівників підприємства, що формують Раду трудового колективу (це аналог профспілки, тобто обрані працівниками підприємства представники їх інтересів і захисники прав з числа співробітників-колег), всього – 12 осіб. Респондентам необхідно було оцінити шість запропонованих варіантів преміювання працівників ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами роботи за рік, розставивши бали від 1 (найбільш прийнятний варіант) до 6 (найменш прийнятний варіант), без можливості присвоєння однакових балів різним варіантам, як це вказано в анкеті у Додатку Д.

Анкетні дані потребують опрацювання (складаються матриці рангів) з метою визначення узгодженості експертних оцінок та підбиття висновків щодо визначення найбільш оптимального варіанту із запропонованих. Ступінь погодженості думок експертів оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації (W). Враховуючи, що в матриці будуть відсутні пов'язані ранги (ця умова опитування була зазначена в анкеті), формула його розрахунку наступна [22, с. 160]:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \quad (3.3)$$

де S – сума квадратів відхилень сум рангів, наданих усіма експертами за кожним варіантом вибору, від їх середнього значення; m – число експертів – учасників опитування; n – кількість варіантів відповідей, серед яких здійснюється вибір.

Діапазон значень коефіцієнта конкордації коливається в межах від 0 до 1. Чим ближче коефіцієнт W наближається до 1, тим більш узгодженими вважаються погляди експертів, і навпаки, його наближеність до 0 вказує на їх роз'єднаність. Значення коефіцієнта конкордації, при якому дані опитування вважаються такими, що придатні для використання, дорівнює 0,7 і більше [22, с. 161]. При цьому діапазон 0,7 – 0,9 вважається високою оцінкою узгодженості експертних поглядів, а понад 0,9 – дуже високою.

Статистична значимість коефіцієнта конкордації перевіряється за допомогою критерію Пірсона (χ^2), формула розрахунку якого наведена нижче [22, с. 161]:

$$\chi_p^2 = \frac{12 \cdot S}{m \cdot n \cdot (n + 1)} \quad (3.4)$$

Обчислений за формулою (3.4) критерій Пірсона (χ_p^2) порівнюється з його критичним значенням (χ_k^2) при заданому рівні значимості (приміром, $\alpha = 0,05$) та ступеня вільності ($f_1 = n - 1$). Для того, щоб коефіцієнт W вважався статистично значимим, необхідно, щоб виконувалась умова: $\chi_p^2 > \chi_k^2$.

Результати експертного опитування щодо вибору найбільш оптимального варіанту преміювання працівників ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами роботи за рік, а також оцінка узгодженості експертних оцінок представлена в табл. 3.3. Отже, думки експертів по заданому питанню є узгодженими з імовірністю 95%, оскільки величина коефіцієнта конкордації становить 0,80 (сильний ступінь узгодженості), а розрахунковий критерій Пірсона (48) перевищує його критичне значення (11,07).

Таблиця 3.3

**Перевірка узгодженості думок експертів щодо вибору найбільш оптимального варіанту стимулювання
(преміювання) персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами роботи за рік**

№	Варіанти преміювання	Респонденти												Сума	Відхилення суми від середнього значення	Квадрат відхилення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	Премія за системою PRP	4	4	5	4	4	4	4	6	4	4	4	3	50	8	64
2	Винагорода за результатами річної роботи за PDF-рейтингом	5	5	1	5	5	6	5	3	5	5	5	6	56	14	196
3	Річна винагорода за результатами Performance Review	6	6	6	6	6	5	6	4	6	6	6	5	68	26	676
4	Премія за системою Ракера	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	22	-20	400
5	Премія за системоюСкенлона	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	16	-26	676
6	Премія за системою Імпрошейр	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	40	-2	4
7	Всього	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252	*	2016
8	Середнє значення сум рангів	*												42,0		*
9	Коефіцієнт конкордації	$W = \frac{12 \bullet 2016}{12^2 \bullet (6^3 - 6)}$														0,80
10	Критерій Пірсона (розрахунковий)	$\chi_p^2 = \frac{12 \bullet 2016}{12 \bullet 6 \bullet (6 + 1)}$														48
11	Критерій Пірсона (критичний)	Аргументи функції (0,05; 5)														11,07

Джерело: розраховано автором з використанням анкети у [Додаток Д]

Результати вибору експертами оптимального варіанту преміювання співробітників ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами роботи за рік наведено на рис. 3.6.

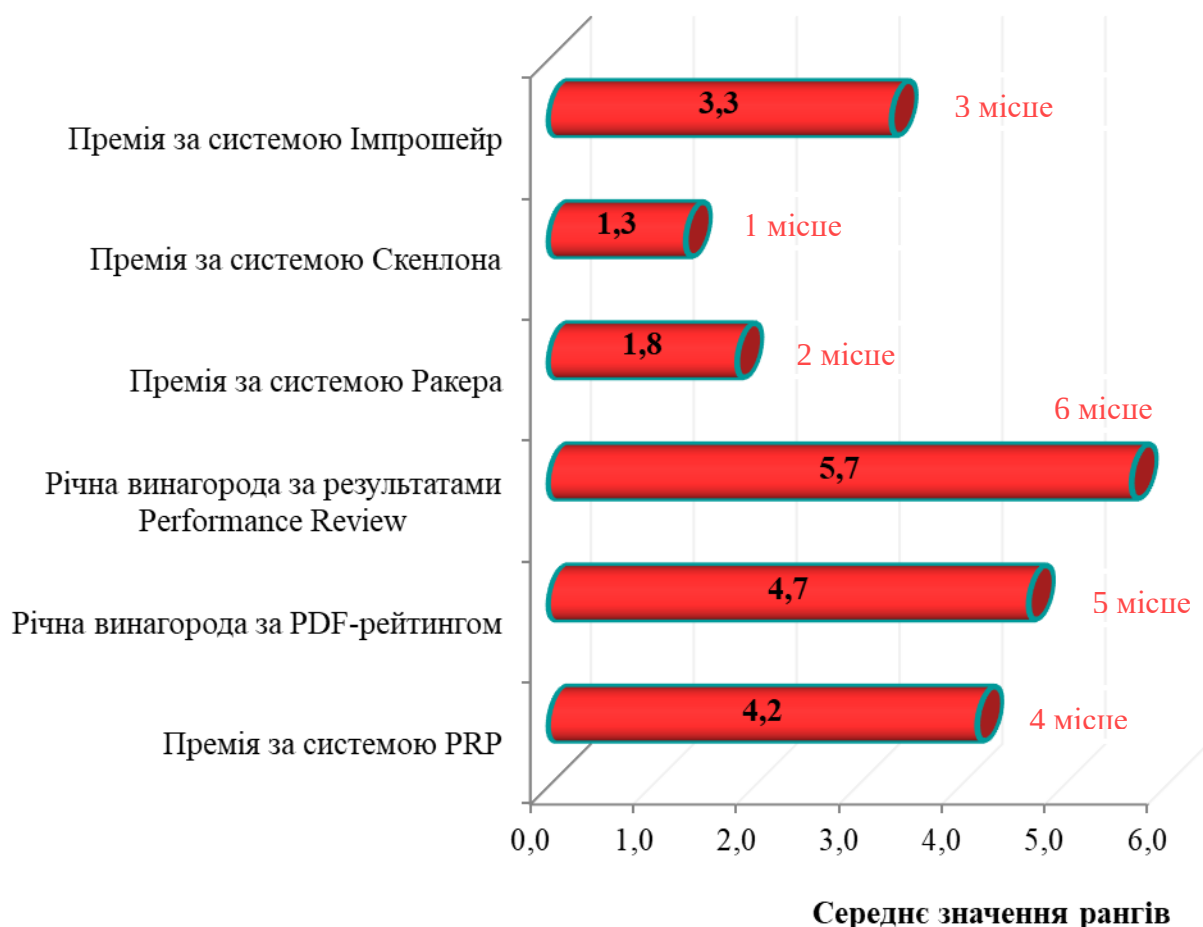


Рис. 3.6. Результати вибору експертами найбільш оптимального варіанту стимулювання (преміювання) персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами роботи за рік

Джерело: розраховано за даними табл. 3.3

Рішення, прийняте експертами потребує економічного обґрунтування. Зокрема, впровадження системи стимулювання (преміювання) за системою Скенлона (1 місце на рис. 3.6) сформує низку факторів, які сприятимуть підвищення продуктивності праці:

- скеровує працівників на досягнення високих показників продуктивності праці (підвищують інтерес в результатах праці), оскільки

вони розуміють, що це умова отримання ними премій як частини прибутку компанії;

- сприяє пошуку працівниками резервів підвищення продуктивності праці, часто – інноваційних, оскільки оптимізація робочих процесів, усунення непродуктивних втрат та їх зниження в цілому призведуть до збільшення кількості і якості виробітку.

Незважаючи на суттєвий недолік, властивий як системі стимулювання (преміювання) Скенлона, так і іншим системам участі в прибутках, а саме: нехтування персоналізацією винагород і колективний розподіл прибутку, який не враховує індивідуальний внесок кожного працівника у досягнення загального результату, вважаємо, що він може бути нівельований. Адже персонал ПрАТ «Волиньхолдінг» буде умотивований до більш ефективного розподілу робочих обов'язків і навантаження, аби змусити менш продуктивних колег працювати більш продуктивно, а також налагоджувати ефективну взаємодію в процесі командної роботи, від результатів якої залежить розмір їх премій.

Тож задача подальших досліджень полягає в тому, щоб з'ясувати прогнозований відсоток приросту продуктивності праці внаслідок впровадження нової системи преміювання на підприємстві. Крім того, необхідно встановити прогноз щодо збільшення фонду оплати праці персоналу на проєктний рік. Для цього сформовано групу експертів-фахівців ПрАТ «Волиньхолдінг» (така сама, як в попередньому опитуванні, тільки без представників Ради трудового колективу) у кількості 7 осіб. Ними надано експертну оцінку прогнозу змін за обома показниками, що буде наведено нижче. Після отримання експертних даних необхідно перевірити їх на узгодженість за допомогою коефіцієнт варіації (cv_{σ}), формула розрахунку якого така:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{X} \bullet 100\%, \quad (3.5)$$

де σ – величина середнього квадратичного відхилення; $\bar{X}$ – середня величина прогнозованого показника (для даного дослідження – продуктивності праці та фонду її оплати).

Середня величина квадратичного відхилення визначається як:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}}, \quad (3.6)$$

де i та n – відповідно номер експерта та їх кількість в групі; X – прогноз зміни показника, наданий i -м експертом.

Прогнозні дані у розрізі продуктивності праці представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз приросту продуктивності праці ПрАТ «Волиньхолдінг» та його перевірка на узгодженість експертних оцінок

№	Показники	Респонденти-фахівці підприємства						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Приріст продуктивності праці X , %	0,9	1,6	1,2	1,0	1,4	1,7	0,8
2	Приріст продуктивності праці (середній) $\bar{X}$, %	1,229						
3	Відхилення пунктів 1 від 2	-0,329	0,371	-0,029	-0,229	0,171	0,471	-0,429
4	Квадрат відхилення (пункту 3)	0,108	0,138	0,001	0,052	0,029	0,222	0,184
5	Сума квадратів відхилень (з пункту 4)	0,734						
6	Середня величина квадратичного відхилення, σ (формула (3.6))	$\sigma = \sqrt{\frac{0,734}{7}} = 0,324$						
7	Коефіцієнт варіації, % (формула (3.5))	$cv_{\sigma} = \frac{0,324}{1,229} \cdot 100\% = 26,4\%$						

Джерело: розраховано автором

Результати аналогічних розрахунків за прогнозом приросту фонду оплати праці зведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Прогноз приросту фонду оплати праці ПрАТ «Волиньхолдінг» та його
перевірка на узгодженість експертних оцінок**

№	Показники	Респонденти-фахівці підприємства						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Приріст фонду оплати праці X, %	8,3	10,0	8,65	8,5	8,7	8,9	8,2
2	Приріст фонду оплати праці (середній) $\bar{X}$, %	8,750						
3	Відхилення пунктів 1 від 2	-0,450	1,250	-0,10	-0,25	-0,05	0,150	-0,550
4	Квадрат відхилення (пункту 3)	0,202	1,563	0,010	0,063	0,003	0,023	0,303
5	Сума квадратів відхилень (з пункту 4)	2,165						
6	Середня величина квадратичного відхилення, σ (формула (3.6))	$\sigma = \sqrt{\frac{2,165}{7}} = 0,556$						
7	Коефіцієнт варіації, % (формула (3.5))	$cv_{\sigma} = \frac{0,556}{8,750} \cdot 100\% = 6,4\%$						

Джерело: розраховано автором

Експертні оцінки є узгодженими, оскільки коефіцієнт варіації в обох випадках ($cv_{\sigma} = 26,4\%$ з табл. 3.4 і $cv_{\sigma} = 6,4\%$ з табл. 3.5) не перевищують 33%. У випадку прогнозу приросту фонду оплати праці спостерігаємо більшу узгодженість думок експертів, ніж за прогнозом приросту продуктивності праці, але на розрахунки це не впливає.

Спираючись на прогнозовані прирости обох показників, визначимо для кожного з них узагальнене значення за формулою:

$$\Delta X = \frac{X_O + 4 \cdot X_B + X_P}{6}, \quad (3.7)$$

де нижні індекси О, В, П означають оптимальний, вірогідний і песимістичний прогнози відповідно.

Розташувавши прогнозні оцінки в порядку зростання від найменшого до найбільшого і скориставшись формулою (3.7), отримаємо підсумкові дані, наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок загальних прогнозних значень приросту показників

Показники	Значення						
Поекспертний прогноз приросту продуктивності праці, % (медіанний ряд)	0,8	0,9	1,0	1,2	1,4	1,6	1,7
Види прогнозу	П			В			О
Загальний прогноз приросту продуктивності праці, % (формула (3.7))	$\Delta X = \frac{0,8 + 4 \cdot 1,2 + 1,7}{6} = 1,22\%$						
Поекспертний прогноз приросту фонду оплати праці, % (медіанний ряд)	8,2	8,3	8,5	8,65	8,7	8,9	10,0
Види прогнозу	П			В			О
Загальний прогноз приросту фонду оплати праці, % (формула (3.7))	$\Delta X = \frac{8,2 + 4 \cdot 8,65 + 10}{6} = 8,80\%$						

Джерело: розраховано автором за даними табл. 3.4 і табл. 3.5

Маючи прогнозні оцінки, можемо здійснити розрахунок преміальних виплат персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за системою Скенлона (табл. 3.7). Зауважимо, що відсоток приросту продуктивності праці умовно можна прирівняти до відсотку приросту чистого доходу від реалізації продукції через дотичність показників. З даних табл. 3.7 видно, що сума економії витрат на оплату праці штатних працівників підприємства за прогнозом становить 9678 тис. грн. З неї 75% буде спрямовано у так званий фонд виплат. Причому 20% з них резервується у спеціальному корпоративному фонді (на випадок непередбачуваних подій в майбутньому), а інші 80% спрямовують на преміальні виплати персоналу за результатами роботи за рік (результатом і є сума зекономлених коштів на оплату праці). Такі пропорції розподілу коштів передбачені оригінальному методикою преміювання Скенлона, але за бажанням підприємство може їх коригувати.

Таблиця 3.7

Практичне використання системи Скенлона в якості методу стимулювання (преміювання) персоналу за фактичними і прогнозними даними ПрАТ «Волиньхолдінг»

№	Показники	Одиниці виміру	Алгоритм та / або обчислення	Значення
1	Чистий дохід від реалізації продукції (2021 рік)	тис. грн.	Фактичні дані з табл. 2.1 або звітності (Додаток Б)	1717839
2	Витрати на оплату праці штатних працівників (2021 рік)	тис. грн.	Фактичні дані з табл. 2.1 або звітності (Додаток В)	129467
3	Норматив Скенлона (2021 рік)	коефіцієнт	$129467 \div 1717839$	0,075
4	Чистий дохід від реалізації продукції (проект)	тис. грн.	$1717839 \bullet 0,0122$	1738796,6
5	Витрати на оплату праці штатних працівників (проект)	тис. грн.	$129467 \bullet 0,088$	140860,1
6	Норматив Скенлона (проект)	коефіцієнт	$140860,1 \div 1738796,6$	0,081
7	Сума економії витрат на оплату праці штатних працівників, всього, в т.ч.:	тис. грн.	$0,081 \bullet 1717839 - 129467$	9678
8.1	На розвиток компанії (25%)	тис. грн.	$9678 \bullet 0,25$	2419,5
8.2	У фонд для виплат, всього, в т.ч.:	тис. грн.	$9678 \bullet 0,75$	7258,5
8.2.1	до резервного фонду (20%)	тис. грн.	$7258,5 \bullet 0,2$	1451,7
8.2.2	у преміальний фонд (80%)	тис. грн.	$7258,5 \bullet 0,8$	5806,8
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	Фактичні дані з табл. 2.1 або звітності (Додаток В)	645
10	Розмір премії на одного штатного працівника	тис. грн.	$5806,8 \div 645$	9,0

Джерело: розраховано автором

У підсумку розмір річної премії в розрахунку на одного штатного працівника ПрАТ «Волиньхолдінг» передбачатиметься на рівні 9 000 грн.

Також проєктна пропозиція потребує обґрунтування з точки зору дієвості її впливу на економічний стан підприємства та доцільності інвестування.

3.3. Вплив проєктного рішення на економічні показники діяльності ПрАТ «Волиньхолдінг» та оцінка його інвестиційної привабливості

Як встановлено в попередньому розділі кваліфікаційної роботи (табл. 3.7), чистий дохід від реалізації продукції підприємства зазнає приросту на 20957,6 тис. грн. і в проєктному році становитиме 1717839 тис. грн.

Також приросту зазнають змінні витрати. В цілому, вартість повних витрат ПрАТ «Волиньхолдінг» в 2021 р. дорівнювала 1713693 тис. грн., з них більша частина припадала на змінні витрати – 1405228,3 тис. грн., які зростуть на відсоток приросту чистого доходу, спрогнозованого експертами:

$$\Delta ZB = 1405228,3 \times 0,0122 = 17143,8 \text{ тис.грн.}$$

Експертами також визначено відсоток приросту фонду оплати праці, але його не включатимемо до складу змінних витрат, оскільки це сума економії заробітної плати (знизиться зарплатомісткість продукції), з якої сформовано преміальний фонд, кошти з якого перерозподілятимуться між працівниками як стимулюючі виплати. Таким чином, повні витрати товариства в проєктному році зростуть до:

$$ПВ_{\text{проєкт}} = 1713693 + 17143,8 = 1730836,8 \text{ тис.грн.}$$

Проектний прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Волиньхолдінг» збільшиться на:

$$PP_{pn}_{проект} = 20957,6 - 17143,8 = 3813,8 \text{ тис.грн.}$$

Приріст чистого прибутку досліджуваного підприємства, тобто його величина, отримана після сплати податку на прибуток, складає:

$$\Delta ЧП_{проект} = 3813,8 \cdot (1 - 0,18) = 3127,3 \text{ тис.грн.}$$

Вплив проектного рішення щодо впровадження системи стимулювання (преміювання) персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за планом Скенлона можна оцінити за даними табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вплив проекту впровадження системи стимулювання (преміювання) персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за планом Скенлона на економічні показники його діяльності

№	Показники	2021 рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	1717839	1738796,6	20957,6	1,2
2	Повні витрати, всього, з них (тис. грн.):	1713693	1730836,8	17143,8	1,0
2.1	постійні	308464,7	308464,7	0,0	0,0
2.2	змінні	1405228,3	1422372	17143,8	1,2
5	Прибуток від реалізації продукції (тис. грн.)	4146	7959,8	3813,8	92,0
6	Чистий прибуток (тис. грн.)	6026	9153,3	3127,3	51,9
7	Рентабельність продукції (%)	0,24	0,46	0,22	*
8	Чиста маржа (%)	0,35	0,53	0,18	*

Джерело: розраховано автором

На фоні приросту чистого доходу і повних витрат (відносно відхилення другого поступається першому, що розцінюється позитивно) прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Волиньхолдінг» зростає на 92%. Таке високе значення приросту можна пояснити тим, що в 2020 – 2021 рр. абсолютна прибутковість товариства суттєво впала (прибуток від реалізації продукції – в 23,3 рази, а чистого прибутку – в 15 разів), а від іншої операційної діяльності воно отримало в 2,6 разів більше прибутку, ніж від реалізації продукції (за рахунок операцій в дистрибуційно-логістичному центрі, що знаходиться на балансі ПрАТ «Волиньхолдінг»), саме тому проєктне рішення буде мати кількісно відчутний вплив на показники прибутку та рентабельності. Щодо чистого прибутку, то його величина зросла до 9153,3 тис. грн., або на 51,9%. Показник рентабельності продукції і чиста маржа також зазнали приросту – до 0,46% та 0,53% в проєктному році відповідно.

Використовуючи традиційну методику оцінки інвестиційної привабливості проєктів, до яких належить проєкт впровадження системи стимулювання (преміювання) персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за планом Скенлона, здійснимо розрахунок наступних показників.

Визначимо величину початкових інвестицій, яка буде дорівнювати приросту нормативу обігових коштів внаслідок зростання продуктивності праці і чистого доходу від реалізації продукції за проєктом. У свою чергу, такий приріст можна розрахувати як:

$$III = \Delta OK = 17143,8 \cdot 0,05 \cdot 0,86 = 874,3 \text{ тис.грн.}$$

де 17143,8 тис. грн. – це приріст змінних витрат за проєктом, розрахований в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи; 0,05 і 0,86 – обмеження, які на нього накладаються і є вибірковими з певного діапазону значень.

Розмір чистого грошового потоку за проектом прирівнюється до приросту чистого прибутку (табл. 3.8, абсолютне відхилення за пунктом 6), тобто:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП} = 3127,3 \text{ тис.грн.}$$

Оскільки проєкт триватиме декілька років (строк реалізації встановлено на рівні 2 років через відсутність капітальних вкладень), необхідно врахувати в розрахунках фактор часу і провести процедуру дисконтування. Для цього визначається коефіцієнт приведення (α_i) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^j}, \quad (3.8)$$

де p – ставка дисконту (приймаємо на рівні облікової ставки НБУ, яка з 03 червня 2022 р. становить 25%); i – рік життєвого циклу проєкту, на момент якого оцінюються грошові потоки.

В перший і другий роки реалізації проєкту коефіцієнти приведення прийматиметься значення:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,25)^1} = 0,8$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0,25)^2} = 0,64$$

Використаємо коефіцієнти приведення і чистий грошовий потік для розрахунку нинішньої вартості проєктних потоків коштів:

$$\sum_{i=1}^n HB_i = HB_1 + HB_2 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2) \quad (3.9)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 3127,3 \cdot (0,8 + 0,64) = 4503,3 \text{ тис.грн.}$$

Після вирахування з нинішньої вартості проєктних потоків коштів суми початкових інвестицій отримаємо їх чисту нинішню вартість:

$$ЧНВ = \sum_{s=1}^n HB_s - ПИ \quad (3.10)$$

$$ЧНВ = 4503,3 - 874,3 = 3629 \text{ тис.грн.}$$

Дисконтований термін окупності інвестицій в проєкт впровадження системи стимулювання (преміювання) персоналу підприємства за схемою Скенлона визначимо в такий спосіб:

$$T_{\text{д}} = \frac{ПИ}{\overline{НВ}} \quad (3.11)$$

$$T_{\text{д}} = \frac{874,3}{4503,3 \div 2} = 0,39 \text{ року (142 дні)} < 2 \text{ років}$$

Індекс доходності інвестиційних вкладень має перевищувати нульову позначку. Він обчислюється за формулою:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПИ} \quad (3.12)$$

$$ID = \frac{3629}{874,3} = 4,15 > 0$$

Індекс прибутковості інвестицій має перевищувати одиницю, а розраховується він як:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n HB_i}{PI} \quad (3.13)$$

$$IP = \frac{4503,3}{874,3} = 5,15 > 1$$

Отримані значення показників оцінки інвестиційної привабливості запропонованого проєкту зведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники інвестиційної привабливості проєкту впровадження системи стимулювання (преміювання) персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за планом Скенлона

№	Показник	Значення
1	Тривалість реалізації проєкту (пілотна, років)	2
2	Початкові інвестиційні вкладення в проєкт (тис. грн.)	874,3
3	Чистий грошовий потік за проєктом (тис. грн.)	3127,3
4	Нинішня вартість проєктних потоків коштів за 2 роки (тис. грн.)	4503,3
5	Чиста нинішня вартість проєктних потоків коштів за 2 роки (тис. грн.)	3629
6	Термін окупності інвестиційних вкладень дисконтований (року / днів)	0,39 (142)
7	Індекс доходності інвестицій	4,15
8	Індекс прибутковості інвестицій	5,15

Джерело: розраховано автором

За початкових інвестицій в розмірі 874,3 тис. грн. підприємство отримає чистий грошовий потік в сумі 3127,3 тис. грн., а їх чиста нинішня вартість за два роки реалізації проєкту накопичиться до 3629 тис. грн. Строк

окупності інвестиційного проєкту, заважаючи на його зміст, невисокий: 142 дні, а індекси доходності та рентабельності інвестиційних вкладень сягнуть 4,15 та 5,15 відповідно. Таким чином, запропоноване проєктне рішення щодо впровадження системи стимулювання (преміювання) персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» підприємства за схемою Скенлона є не лише економічно обґрунтованим, але й інвестиційно привабливим.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено огляд сучасних трендів в системі стимулювання праці за 2022 – 2023 р., зокрема, серед них виявлено: підвищення заробітних плат у зв'язку з прогнозованою інфляцією, пільги за напрямком well-being, збільшення використання довгострокових стимулів, гнучкі та персоналізовані пакети винагород та розробка стратегій управління ними. Змодельовано залежність продуктивності праці на одного працівника ПВП від питомої ваги премій та винагород одноразового характеру в структурі фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг», яка доведена високим значенням коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,75$).

В якості проєкту удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві запропоновано реалізувати план Скенлона для виплати працівникам преміальних винагород за результатами роботи за рік. Серед шести запропонованих альтернатив експерти обрали саме цю схему преміювання, а їх оцінки приймаються в розрахунок через доведену узгодженість шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації. За прогнозом в проєктному році ПрАТ «Волиньхолдінг» отримає суму економії фонду заробітної плати, з якої будуть здійснюватись преміальні виплати (9 000 грн. на одного штатного працівника).

За результатами проведених обчислень внаслідок реалізації проєкту відбудеться приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства і

повних витрат. Прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Волиньхолдінг» зросте на 92%, чистий прибуток – на 51,9%, а показник рентабельності продукції і чиста маржа – до 0,46% та 0,53% відповідно.

Період окупності проєкту невисокий і сягає 142 днів. При цьому за два роки він принесе підприємству 3629 тис. грн. чистої нинішньої вартості грошових потоків, а індекси доходності і рентабельності інвестиційних вкладень в проєктне рішення становитимуть 4,15 і 5,15. З наведеного робимо висновок про економічну ефективність та доцільність інвестування коштів у преміювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за планом Скенлона відповідно до результатів роботи за рік.

ВИСНОВКИ

Теоретична частина (перший розділ) кваліфікаційної роботи присвячено теоретичним аспектам формування сучасної системи стимулювання праці в менеджменті персоналу підприємств. Здійснено спробу встановити різницю між поняттями мотивації та стимулювання праці, яка часто ототожнюється у наукових колах, а в роботі розмежовується: стимулювання як свідомі дії працівників, спрямовані на підвищення ефективності і якості їх роботи, а мотивація як психофізіологічний процес, який стимулює працівників до трудової активності під дією зовнішніх та внутрішніх факторів. Тобто мотивація – це очевидний результат цілеспрямованого процесу стимулювання праці.

Серед принципових засад формування системи стимулювання праці на підприємстві розглянуто: диференціація, гнучкість, адаптивність, своєчасність, структурованість, відкритість та системність.

Форми стимулювання праці на підприємствах згруповані за двома групами: матеріальне і нематеріальне стимулювання. Перше, в свою чергу, розділено на грошове і не грошове, а друге на соціально-психологічне, творчо-професійне, організаційне стимулювання та стимулювання вільним часом. Кожна форма була розглянута з позиції доцільності використання та типових складових стимулів.

Серед популярних світових моделей і схем стимулювання праці в кваліфікаційній роботі досліджено практику використання бонусних програм (в тому числі за класифікацією Indeed), системи участі персоналу в прибутках компанії (Скенлон, Ракер, Імпрошейр, спеціального розподілу прибутку), а система стимулювання соціальними пільгами з декількома варіантами їх розподілу.

В аналітичній частині (другий розділ) кваліфікаційної роботи було проведено аналіз складових системи менеджменту персоналу та

стимулювання праці в ПрАТ «Волиньхолдінг» за період 2020 – 2021 рр. Вже двадцять років підприємство належить відомій корпорації Nestlé, а останні роки займає лідируючу позицію на ринку майонезу і соусів України з торговельною маркою «Торчин».

Економічні показники діяльності підприємства мали неоднозначну динаміку: продуктивність праці, ефективність використання його ключових ресурсів зростає, підвищується ділова активність, проте прибутки за усіма видами діяльності істотно впали, що звужує можливості до розширеного відтворення та реінвестування у розвиток бізнесу.

В ході дослідження з'ясовано типові характеристики персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг»: переважна частина працівників – жінки (лідирують в загальній структурі та в розрізі в виробничого персоналу); віковий діапазон 41 – 50 років домінує; понад 70% персоналу має вищу освіту (бакалаврський і магістерський рівні). Інтенсивність руху персоналу за два роки прискорила, а показник плинності збільшився до 9,1% в 2021 р. (на 1,3%).

На динаміку продуктивності праці одного працівника ПВП всі фактори, крім скорочення частки робітників у складі ПВП, вплинули позитивно. У цілому вона зросла на 386,4 тис. грн., або 21,73%. Проте негативним є той факт, що індекс її приросту поступається індексу приросту витрат на оплату праці персоналу компанії. Відповідний коефіцієнт випередження п'ять років з дев'яти не перевищує одиницю, хоча в 2021 р. ситуація поліпшилась. Отже, робимо висновок, що підвищення заробітної плати не має прив'язки до ефективності праці персоналу, тому відбувається послаблення впливу матеріального стимулювання на результати роботи працівників ПрАТ «Волиньхолдінг».

Практична частина (третій розділ) кваліфікаційної роботи містить огляд світових трендів 2022 – 2023 рр. в системі винагород та стимулюванні персоналу за даними міжнародних досліджень (Gartner, Mercer, Payscale, Salary.com), серед них: підвищення заробітних плат у зв'язку з прогнозованою інфляцією, пільги за напрямком well-being, збільшення

використання довгострокових стимулів, гнучкі та персоналізовані пакети винагород та розробка стратегій управління ними.

В роботі здійснено спробу встановити зв'язок між продуктивністю праці на одного працівника ПВП та питомою вагою премій та винагород одноразового характеру в структурі фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» з використанням методу кореляційно-регресійного аналізу. Значення коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,75$ означає, що на 75% зміни результативного показника можна пояснити змінами факторного. Отримане рівняння парної лінійної регресії та його параметри є статистично значимим за критеріями Пірсона і Стюдента.

Проектним рішенням в кваліфікаційній роботі стала пропозиція щодо розширення діючої системи стимулювання персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» шляхом запровадження преміальних виплат за результатами роботи за рік, особливо зважаючи на результати кореляційно-регресійного аналізу і доведений сильний зв'язок між ними та показником продуктивності праці. Серед шести альтернативних варіантів преміювання (річна винагорода за PDP-рейтингом, річна винагорода за результатами Performance Review, премія за системою profit-related pay, премія за системою Ракера, Скенлона та Імпрошейр) експертами обрано систему Скенлона і спрогнозовано приріст фонду оплати праці та продуктивності праці (прирівняли до приросту чистого доходу). Як наслідок, стало очевидним, що підприємство отримає економію фонду заробітної плати, яка буде спрямована на виплату премій в розмірі 9 тис. грн. на одного штатного працівника.

Проект матиме позитивний вплив на економічні показники діяльності досліджуваного підприємства (прибуток від реалізації продукції зросте на 92%, чистий прибуток – на 51,9%, приросту зазнає рентабельність), а також прийнятні показники економічної ефективності інвестиційних вкладень (термін окупності – 142 дні, індекс доходності і прибутковості – 4,15% і 5,15% відповідно), що дає підстави рекомендувати його до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О.К. Аналіз систем матеріальної мотивації працівників. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 140 – 144.
2. Биба В. В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 10. С. 166 – 171.
3. Боковець В.В., Кульганік О.М., Апостолова В. Мотивація персоналу як важливий інструмент ефективної діяльності персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. С. 294 – 297.
4. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3 (18). С. 26 – 31.
5. Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці»*, 8-10 квітня 2021 р. / Національний університет «Києво-Могилянська академія», ННЦ «Інноваційна лабораторія «Іннолаб» НаУКМА, Центр енергоменеджменту НаУКМА [та ін.]. Київ : Інтерсервіс, 2021. С. 123 – 126.
6. Боярчук Л.В. Матеріальне стимулювання праці як складова управління персоналом. *Екзистенційні та комунікативні питання управління : матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції*. 23-25 січня 2014. Ч.2. Суми : Сумський державний університет. С.90 – 94.
7. Бурлаєнко О.Д. Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*. 2019. Випуск 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika.pdf.

8. Вакарюк Л. Роль заохочення і пільг у правовому стимулюванні працівників. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. №6. С. 95 – 100.

9. Від України до Чилі: як волинський «Торчин» завоював світові ринки. *Інформаційне агентство «Конкурент»* : вебсайт. URL: <https://konkurent.ua/publication/7583/vid-ukrayini-do-cili-yak-volinskij-torchin-zavojovuvav-svitovi-rinki>.

10. Волиньхолдінг. YouControl: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20134889.

11. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543>.

12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

13. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» / С.О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.

14. Герасименко А.В. Мовити, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск №40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.

15. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал*. 2018. № 11. С. 102 – 118.

16. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 140 – 147.

17. Дороніна О.А., Польшуль Д.С. Огляд сучасних моделей мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. №1(41). С. 183 – 190.
18. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ: Кафедра, 2020. 310 с.
19. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29 – 35.
20. Звіт про управління Приватного акціонерного товариства «Волиньхолдінг» за 2021 рік. URL: <https://www.nestle.ua>.
21. Калінін А.М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 210 – 2018.
22. Кармазіна В. В., Нужна С. А. Математичні методи в соціології: навч. посібник. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2016. 214 с.
23. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233 – 237.
24. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4. Том 1. С. 57 – 60.
25. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218 – 234.
26. Колеснік Т.В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. №3. С. 114 – 120.

27. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Матеріальне стимулювання як пріоритетна детермінанта механізму мотивації персоналу на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №8 (218). С. 89 – 95.

28. Кудлай В. Г. Партисипативне управління як чинник підвищення ефективності управління персоналом. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Мукачєво, 6-7 квітня 2020 р.). Мукачєво: МДУ. С. 167 – 169.

29. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 22, частина 2. С.67 – 71.

30. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>.

31. Літинська В.А., Баранецька Н.М. Визначення методів нематеріальної мотивації трудової діяльності. *Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (14 – 16 трав. 2020 р.). Хмельницький : ХНУ, 2020. С. 62 – 64.

32. Медік А.О., Федоряк Р.М. Удосконалення організації та стимулювання праці на підприємстві. *Технології та дизайн*. 2014. Вип. 2 (11). URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Fedoriak20150604.pdf.

33. Мельник А.О. Немонетарна мотивація персоналу в кризових умовах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 3-4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 45 – 46.

34. Менеджмент персоналу : навч. посібник / уклад. : О.В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

35. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник / О.П. Дяків та ін. / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
36. Методичні рекомендації до виконання випускної кваліфікаційної роботи на здобуття освіт. ступ. «магістр» для здобувачів зі спец. 073 «Менеджмент» освіт.-проф. програми «Менеджмент персоналу» ден. і заоч. форм навч. / уклад. Л.В. Мазник та ін.; Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ, 2022. 47 с.
37. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. *Deloitte* : вебсайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>.
38. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. *Академічний огляд: наук. журнал/ Університет імені Альфреда Нобеля*. Дніпро, 2022. №2. С. 171 – 186.
39. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. К.: Вид-во Ліра-К. 2016. 338 с.
40. Перерва А., Мацокін А. Мотивація & заохочення державних службовців. *Держслужбовець*. Грудень 2018. С. 19-22. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue12/article-41307.html>.
41. Потьомкіна О.В., Дорош В.Ю., Биховець Н.Г. Реалізація термінів «мотивація» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу (теоретичний підхід). *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 211 – 216.
42. Презентація результатів міжнародного дослідження «Тенденції у сфері управління персоналом – 2018». Human Capital Trends Report 2018. 25 с. *Deloitte* : вебсайт. URL: <https://www2.deloitte.com>.
43. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3(76). С. 47 – 63.

44. Рибалко О., Етибарян А. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2019. № 1 (12). С. 44 – 48.
45. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 310 с.
46. Сазонова Т.О., Кононенко А.В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 214 – 221.
47. Столбуненко Н.М., Іванчо В.А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 3 (43). С. 217–232.
48. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий та ін.; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
49. Храпкіна В.В., Борецька Е.Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 214-219. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30).
50. 12 Different Types of Bonuses (Definition and How They Work). Indeed. Career Guide : website. URL: <https://ca.indeed.com/career-advice/pay-salary/bonuses>.
51. Afanasieva N., Nestorenko O. Information and innovative technologies in the turbulence era. House of University of Technology, Katowice, 2022. 505 p.
52. Bonus Plan. The Great Game of Business. URL: <https://www.greatgame.com/the-fundamentals/bonus-plan>.
53. Compensation Best Practices Report 2022. Payscale: website. URL: <https://www.payscale.com/research-and-insights/cbpr>.
54. Global Talent Trends 2022 Study. Rise of the relatable organization. Mercer. 88 p. URL: <https://www.observatoriorh.com/wp-content/uploads/2022/04/Global-Talent-Trends-2022-Report.pdf>.

55. Greenberg A. What is Gainsharing and Can it Improve Employee Performance? Contract Recruiter : website. URL: <https://www.contractrecruiter.com/gainsharing-improve-employee-performance>.

56. Investing to Win Talent. Executive Perspectives. BCG. July 2021. 17 p. URL: <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-Investing-To-Win-Talent.pdf>.

57. Kappel M. What is Profit Sharing, And How Can it Benefit Your Business? December 19, 2022. Patriot : website. URL: <https://www.patriotsoftware.com/blog/payroll/what-is-profit-sharing>.

58. Mayer K. 2023 Looks to be a banner year for salary increase. Human Resource Executive : website. September 15, 2022. URL: <https://hrexecutive.com/2023-looks-to-be-a-banner-year-for-salary-increases>.

59. Nestlé Ukraine : вебсайт. URL: <https://www.nestle.ua>.

60. Pro Consulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг : вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство
«Волиньхолдінг»

Територія: Волинська область, Луцький район, смт. Торчин
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне
Товариство

Вид економічної діяльності: Виробництво прянощів і приправ

Середня кількість працівників: 645

Адреса: 45612 УКРАЇНА, Волинська область, Луцький район, смт. Торчин, вул. Івана
Франка, 4

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові
результати (Звіту про
сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

20134889

0722855400

230

10.84

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 року

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020 року	31 грудня 2021 року
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000		48	7
первісна вартість	1001		1 323	1 323
накопичена амортизація	1002		1 275	1 316
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	45 007	64 235
Основні засоби	1010	8	254 477	307 492
первісна вартість	1011	8	448 723	526 523
знос	1012	8	194 246	219 031
Інвестиційна нерухомість	1015	8	54 088	51 864
первісна вартість	1016	8	77 812	77 812
знос	1017	8	23 724	25 948
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	18	2 521	2038
Інші необоротні активи	1090		-	-
Усього за розділом I	1095		356 141	425 636
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	86 430	119 988
виробничі запаси	1101		83 063	112 428
незавершене виробництво	1102		36	134
готова продукція	1103		3 331	7 426
товари	1104		-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	469 719	383 304
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	12	47 012	40 043
з бюджетом	1135	12	31 852	60 793
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	32
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	41	330
Поточні фінансові інвестиції	1160			-
Гроші та їх еквіваленти	1165	11	9 737	8 096
готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		9 737	8096

Витрати майбутніх періодів	1170	12	691	910
Інші оборотні активи	1190	12	57	7 163
Усього за розділом II	1195		645 539	620 627
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		1 001 680	1 046 263

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020 року	31 грудня 2021 року
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	13	100	100
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	13	49 907	49 907
Резервний капітал	1415		25	25
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		739 457	745 916
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		789 489	795 948
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14	9 288	8 662
Довгострокові забезпечення	1520			
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		9 288	8 662
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	15	194 640	232 328
розрахунками з бюджетом	1620	15	2 683	2 920
у тому числі з податку на прибуток	1621	15	2 674	2 847
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630	15	238	195
за одержаними авансами	1635	15	2	15
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		2	2
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		7	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	5 331	6 193
Усього за розділом III	1695		202 903	241 653
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900		1 001 680	1 046 263

Затверджено до випуску та підписано:

Генеральний директор

Ганна ПАСІЧНИК

30.08 2022

Головний бухгалтер

Лариса ГЕНСИРОВСЬКА

30.08. 2022



Підприємство: Приватне Акціонерне Товариство
«Волиньхолдінг»

Дата (рік місяць число)

2021 | 12 | 31

за ЄДРПОУ

20134889

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19	1 717 839	1 408 750
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20	(1 667 112)	(1 276 556)
Валовий:				
прибуток	2090		50 727	132 194
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	26 673	34 295
Адміністративні витрати	2130	21	(38 558)	(29 202)
Витрати на збут	2150	22	(8 023)	(6 191)
Інші операційні витрати	2180	23	(19 847)	(18 394)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		10 972	112 702
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	25	(707)	(948)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	26	(36)	(10)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		10 229	111 744
збиток	2295		-	-
(Витрати) дохід з податку на прибуток	2300	18	(4 203)	(21 544)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		6 026	90 200
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		528	(3 646)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		528	(3 646)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		(95)	656
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		433	(2 990)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		6 459	87 210

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	2500		1 496 023	1 120 645
Витрати на оплату праці	2505		113 171	99 096
Відрахування на соціальні заходи	2510		24 591	20 264
Амортизація	2515		32 564	29 062
Інші операційні витрати	2520		67 191	61 276
Разом	2550		1 733 540	1 330 343

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Затверджено до випуску та підписано:

Генеральний директор

Ганна ПАСІЧНИК

30.08.2022

Головний бухгалтер

Лариса ГЕНСИРОВСЬКА

30.08.2022



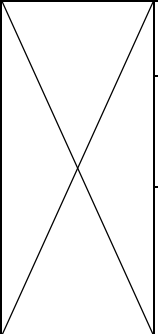
Таблиця В.1

**Статистичні дані відділу управління персоналом ПрАТ «Волиньхолдінг»
за 2020 – 2021 рр.**

№	Показники	2020 рік	2021 рік
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього, з них:	618	627
1.1	промислово-виробничого персоналу:	618	627
1.1.1	<i>за категоріями ПВП</i>		
	управлінці (керівники, спеціалісти, службовці)	138	142
	робітники	439	443
	молодший обслуговуючий персонал	41	42
1.1.2	<i>за статтю</i>		
	чоловіки	294	296
	жінки	324	331
1.1.3	<i>за освітою</i>		
	Повна загальна середня освіта	11	10
	Професійно-технічна освіта	48	50
	Фахова передвища освіта	77	80
	Вища освіта (бакалаврський рівень)	143	142
	Вища освіта (магістерський рівень)	339	345
1.1.4	<i>за віком:</i>		
	до 28 років	100	107
	29 - 40 років	179	181
	41 - 50 років	186	187
	51 - 60 років	103	105
	> 60 років	50	47
2	Кількість прийнятих штатних працівників (тут і далі код рядка з форми 1 ПВ «Звіт із праці»; рядок 3020)	59	77
3	Кількість звільнених штатних працівників (рядок 3040)	48	57
4	Кількість звільнених штатних працівників із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (рядок 3050)	0	0
5	Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (рядок 3060)	48	57
6	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	622	642
7	Фонд оплати праці штатних працівників, усього (рядок 5010)	114234	129467

Таблиця Г.1

Вихідні дані та розрахунок коефіцієнта випередження індексу росту продуктивності праці над індексом росту середньорічної заробітної плати працівника ПВП ПрАТ «Волиньхолдінг» за 2020 – 2021 рр.

№	Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Продуктивність праці ПВП, тис. грн. на особу	1864,5	2093,5	1976,5	1657,9	1721,0	1864,5	2003,2	1856,5	1778,0	2164,4
2	Середньорічна зарплата працівника ПВП, тис. грн.	94,8	103,2	117,6	129,6	134,4	164,4	166,8	169,2	179,1	200,7
3	Індекс росту продуктивності праці ПВП (ланцюговий)		1,12	0,94	0,84	1,04	1,08	1,07	0,93	0,96	1,22
4	Індекс росту середньорічної заробітної плати працівника ПВП (ланцюговий)		1,09	1,14	1,10	1,04	1,22	1,01	1,01	1,06	1,12
5	Коефіцієнт випередження індексу росту продуктивності праці над індексом росту середньорічної заробітної плати працівника ПВП		1,03	0,83	0,76	1,00	0,89	1,06	0,91	0,91	1,09

**Анкета для визначення оптимального варіанту стимулювання
(преміювання) персоналу ПрАТ «Волиньхолдінг» за результатами
роботи за рік**

Коротка інформаційна довідка експерта:

№	Дані	Інформація (заповнюється експертом)
1	ПІБ	
2	Рівень освіти	
3	Посада	
4	Досвід роботи на посаді	
5	Контактна інформація	

Шановні експерти, Вам необхідно встановити пріоритетність реалізації запропонованих управлінських рішень щодо впровадження нової системи преміювання працівників. Поставте кожному рішенню ранг від 1 (найбільш пріоритетний) до 6 (найменш пріоритетний), не повторюючи один ранг двічі.

№	Управлінське рішення з удосконалення організації праці	Ранг
1	Премія за системою PRP	
2	Винагорода за результатами річної роботи за PDF-рейтингом	
3	Річна винагорода за результатами Performance Review	
4	Премія за системою Ракера	
5	Премія за системою Скенлона	
6	Премія за системою Імпрошейр	

За можливості поясніть свій вибір та/або надайте власні пропозиції:
