

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

на тему: «Розроблення програми матеріального стимулювання працівників на підприємстві»

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

Гонтар Олена Вікторівна

(підпис)

Керівник

к.е.н., доц., Мазник Ліана Валеріївна

(підпис)

Рецензент к. е. н., доц. Скригун Наталія Петрівна

(підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“22” березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гонтар Олені Вікторівні

1. Тема роботи «Розроблення програми матеріального стимулювання працівників на підприємстві»
керівник роботи к.е.н., доц., Мазник Л.В.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187
2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти розроблення програми матеріального стимулювання працівників на підприємстві» _Розділ 2. Система матеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Розділ 3. Напрямки вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 22 таблицях, 8 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти розроблення програми матеріального стимулювання працівників на підприємстві»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Система матеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Напрямки вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	16.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

(підпис)

Гонатр О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мазник Л.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гонтар О.В. Розроблення програми матеріального стимулювання працівників на підприємстві» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності та видів програми матеріального стимулювання працівників, наведено методика оцінки ефективності матеріального стимулювання праці на підприємстві, розглянуто Зарубіжний досвід розроблення програм матеріального стимулювання працівників.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та ринкових умов його діяльності, наведена фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Детально проведено аналіз матеріального стимулювання працівників підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрямки розробки програми ефективного матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод». Обґрунтовано економічну доцільність впровадження вдосконаленої програми матеріального стимулювання та позитивний вплив на показники діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Робота містить 97 сторінки, 22 таблиці, 8 рисунків, 50 використаних джерел та 4 додатки.

Ключові слова: персонал, матеріальне стимулювання, заробітна плата, премії, аналіз, шляхи удосконалення, ефективність.

SUMMARY

Olena V. Gontar Development of a program of material incentives for employees at the enterprise - Manuscript.

Bachelor's thesis for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Novgorod-Siversky Cheese Factory" for 2018-2020.

In the first section of the thesis the theoretical substantiation of the essence and types of the program of material stimulation of workers is carried out, the technique of an estimation of efficiency of material stimulation of work at the enterprise is resulted, the Foreign experience of development of programs of material stimulation of workers is considered.

In the second section of the bachelor's thesis the general characteristics of PJSC "Novgorod-Siversky cheese factory" and market conditions of its activity are given, the financial and economic characteristics of PJSC "Novgorod-Siversky cheese factory" are given. The analysis of material stimulation of employees of the enterprise is carried out in detail.

In the third section of the bachelor's thesis the directions of development of the program of effective material stimulation of employees of PJSC "Novgorod-Siversky cheese factory" are substantiated. The economic expediency of introduction of the improved program of material stimulation and influence on the basic indicators of thesis of the enterprise with positive influence on indicators of economic activity of PJSC "Novgorod-Siversky cheese factory" is substantiated.

The thesis contains 97 pages, 22 tables, 8 figures, 50 sources used and 4 appendices.

Key words: personnel, material incentives, salaries, bonuses, analysis, ways of improvement, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність та види розроблення програми матеріального стимулювання працівників.....	9
1.2. Методика оцінки ефективності матеріального стимулювання праці на підприємстві.....	16
1.3. Зарубіжний досвід розроблення програм матеріального стимулювання працівників.....	21
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД»	27
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»	27
2.2. Фінансово-економічна характеристика ПАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».....	32
2.3. Аналіз матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД»	56
3.1. Основні напрямки розробки програми ефективного матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».....	56
3.2. Техніко-економічне обґрунтування вдосконалення програми матеріального стимулювання	59
3.3. Оцінка ефективності впровадження вдосконаленої програми матеріального стимулювання	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	75
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність будь-якого процесу, що здійснюється і контролюється людьми значною мірою залежить від того, наскільки якісно і професійно працівники виконують свої функції. При цьому вирішальними факторами в управлінні персоналом є мотивація і стимулювання праці. І це зумовлено тим, що ефективна роботи будь-якого підприємства залежить від ефективності праці його працівників. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і/удосконалювання існуючих форм і методів роботи.

Для підвищення ефективності системи матеріального стимулювання необхідно аналізувати і враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки в Україні. Величезну значимість для кожного підприємства незалежно від організаційно-правової форми має розробка методики оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, виявити слабкі місця і надати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Проблемам теорії, методології і практики управління матеріальним стимулюванням праці присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні вчені такі як Блэк Дж., Браверман А., Калина А.В., Кібанов А.Я., Егоршин А.П. Валевич Р. П., Мазаракі А.А., Марцин В. С. Без перебільшення можна сказати, що використання на практиці запропонованих ними моделей і рекомендацій поступово змінювало відносини в трудових колективах. Водночас питання формування ефективної системи стимулювання праці на підприємстві та оцінки цієї ефективності

залишається досить актуальним внаслідок його складності й багатоаспектності в сучасних умовах.

Метою роботи є дослідження матеріального стимулювання персоналу на підприємстві та шляхи підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення програми матеріального стимулювання персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було вирішено такі завдання:

- розкрито сутність та види програми матеріального стимулювання працівників;
- наведено методики оцінки ефективності стимулювання праці на підприємстві;
- розглянуто зарубіжний досвід розроблення програм матеріального стимулювання працівників;
- наведено загальну характеристику ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та ринкових умов його діяльності;
- проведено фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»;
- проаналізовано матеріальне стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»;
- наведено основні напрямки Основні напрямки розробки програми ефективного матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»;
- проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу;
- оцінено ефективність запропонованого заходу та його вплив на основні показники роботи підприємства.

Методи дослідження: аналіз теоретичних джерел, метод і прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння), прийоми порівняння, а також методи горизонтального (часового) аналізу, вертикального (структурного) аналізу, статистичні методи для оцінки однорідності експертної групи.

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

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 97 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 22 таблиці, 8 рисунків, 4 додатки на 16 сторінках, список використаних джерел із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та види розроблення програми матеріального стимулювання працівників

Питання матеріального стимулювання праці як основної форми мотивації людини до більш ефективних результатів вивчалось давно. Перші спроби підвищення продуктивності в організаціях в своїй основі були побудовані саме на матеріальному заохоченні та пошуку розуміння справедливої грошової винагороди співробітникам. Будь-яка запропонована теорія мотивації, як один із елементів або мотиваційних чинників, містить матеріальну винагороду за працю.

Однією із найважливіших мотиваційних теорій, на думку О.Є.Кузьміна та О.Г.Мельника, є теорія матеріального стимулювання праці. Матеріальне стимулювання розглядається як один із найбільш потужних стимулів до ефективної праці.

Але стимулююча сила матеріального заохочення, на думку фахівців, особливо ефективна, коли в організації матеріальні виплати роблять за якість та кількість виконаних робіт, а не за час, проведений на роботі.

Матеріальне стимулювання праці полягає у формуванні та використанні системи матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Система матеріальних стимулів – це система різноманітних взаємодоповнюваних спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності [42,с. 165].

Матеріальне стимулювання праці – це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом [11, с.105].

Система матеріального стимулювання праці – сукупність основних та додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якою працюючим здійснюються різні виплати заохочувального характеру понад основну заробітну плату з метою використання їх матеріальної зацікавленості для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності виробництва [4, с.88].

Система матеріального стимулювання повинна включати: систему оплати праці; систему додаткового заохочення.

Під час побудови систем матеріального стимулювання мають визначатися [3, с.105]:

- мета та завдання, які має вирішувати система матеріального стимулювання;
- основний показник (показники) матеріального стимулювання з визначенням тієї частки цього показника в абсолютному або відносному (у відсотках) розмірі, за яку встановлюється або нараховується певний розмір матеріальної винагороди;
- основний (основні) та додатковий (додаткові) показники умов матеріального стимулювання;
- розмір (розміри) винагороди за досягнення, виконання або перевиконання основного показника (показників) матеріального стимулювання;
- розмір зниження загального розміру винагороди у разі невиконання (недотримання) додаткових показників умов матеріального стимулювання;

- категорії, групи (професії) працівників або структурні підрозділи, яким за цією системою нараховується та виплачується винагорода;
- порядок обліку показників матеріального стимулювання;
- терміни нарахування та виплати винагороди;
- інші додаткові умови, пов'язані з непередбаченими обставинами, які можуть виникнути на підприємстві незалежно від працівників.

Стимулювання розглядається як процес впливу на людину шляхом значущого для нього зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації), що спонукає людину до певних дій. З цих позицій мотивація може розглядатися як процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмета, або - це внутрішній психологічний механізм людини, який забезпечує впізнання предмета, який відповідає потребі та запускає спрямовану поведінку на привласнення цього предмета [13, с.78].

На думку більшості науковців, матеріально забезпечений зв'язок між станом співробітника в організації та станом організації на ринку дозволяє співробітнику більш чітко ідентифікувати себе із організацією. Такий психологічний стан є головною умовою ефективної роботи співробітника та розвитку організації.

Для забезпечення такого зв'язку використовують матеріальну винагороду, яка являє собою сукупний матеріальний дохід, який складається із двох частин: базової та преміальної. Матеріальна винагорода має бути конкурентоспроможною на ринку праці.

Базовий оклад – відносно постійна частина матеріальної винагороди співробітника, яка переглядається не частіше ніж один раз на півроку або при зміні посади [19, с.33].

Преміальні винагороди – змінна частина матеріального заохочення, яка залежить від особистих результатів роботи співробітника [20, с.45].

Більшість організацій при стимулюванні праці намагається використовувати компенсаційний пакет.

Відомо, що багаторазове застосування покарання суттєво знижує його дію. Аналогічно людина діє і в умовах виплати матеріального заохочення - з часом матеріальне заохочення у вигляді премії втрачає власне мотиваційне навантаження і припиняє дію. Окремі науковці вважають, що матеріальне заохочення - це зовнішній стимул по відношенню до роботи, тобто зовнішня мета. Саме тому матеріальне заохочення буде впливати як стимул лише тоді, коли воно буде постійно зростати.

Компенсаційний пакет – це матеріальні блага, які надаються співробітнику, окрім матеріального заохочення, залежно від статусу його посади: корпоративне медичне та пенсійне рахування, засоби зв'язку (мобільний телефон), службовий автотранспорт, рівень обслуговування робочого місця, надання частково або повністю сплачених путівок, кошти на представницькі витрати тощо. Компенсаційні пакети повинні відповідати статусу посади, ступеню відповідальності, професійним та діловим якостям, результатам праці [34, с.89].

Основними принципами побудови системи матеріального стимулювання виступають [23, с.78]:

- відповідність цілям та стратегії розвитку організації;
- відповідність кадровій політиці організації;
- відповідність корпоративній культурі організації;
- однозначність та якість критеріїв оплати праці
- гнучкість та адаптивність до змін оточуючого середовища (зміна прожиткового мінімуму, життєвих стандартів, економічної ситуації тощо).

Слід зазначити, що постійно ведеться науковий пошук найбільш ефективної програми матеріального стимулювання. Основними критеріями, за якими здійснюється вибір такої програми, виступають: організаційні ресурси та культура, етап життєвого циклу організації, особистісні характеристики керівників, існуючий досвід використання мотиваційних програм тощо.

Найбільш відомими програмами матеріального стимулювання виступають: участь у прибутках; програма заохочення за досягнення; програма заохочень за індивідуальні досягнення; програма заохочень за досягнення довгострокових цілей.

Перераховані програми матеріальної мотивації є стандартними, вони використовуються у світовій практиці управління ефективністю діяльності співробітників. Кожна із них має як переваги, так і недоліки, які визначають доцільність використання програми в межах конкретної організації (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Характеристики основних програм матеріального стимулювання працівників

Назва програми, учасники, основа для виплат	Переваги програми мотивації	Недоліки програми мотивації
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Програма участі у прибутках (учасники виплат; всі співробітники; основа для виплат - відсоток від прибутку)	Виплата при наявності прибутку. Можливість включення у програму всіх співробітників. Мобілізує всю організацію на досягнення прибутку. Незначні адміністративні витрати. Висока ефективність для маленьких організацій.	Важко узгодити із індивідуальними результатами співробітників. Результат залежить від зовнішніх чинників оточуючого середовища, які не контролюються організацією. Може не враховувати реальних досягнень.
Програма заохочень за досягненнями (учасники виплат: структурні підрозділи або організаційні рівні; основа для виплат - досягнення поставленої	Гнучкість схеми заохочень; Можливість врахування конкретних досягнень. Можливість застосування різних критеріїв заохочення; Відслідковується зв'язок між досягненнями та винагородою. Розуміння цілей та пріоритетів організації співробітниками.	Ускладнене адміністрування; Відсутність прямого зв'язку розміру заохочень та індивідуальних досягнень співробітника.

1	2	3
Програма заохочень за індивідуальні досягнення (учасники виплат: співробітники і організацій; основа для виплат - досягнення поставлених цілей)	Відслідковується зв'язок між заохоченням та досягненнями співробітників. Зростає особиста відповідальність та самоконтроль.	Заохочення до досягнення короткотермінових цілей. Складності у бюджетуванні. Погіршення взаємовідносин в організації. Зниження вагомості трудового стажу.
Програма заохочень за досягнення довгострокових цілей (учасники виплат: юр-, менеджери; інколи 50% співробітників; основа для виплат - досягнення довгострокових стратегічних цілей (2-5 років), завершеність проектів)	Довгострокові цілі більш чітко відображають розвиток організації. Підтримка довгострокових контрактів із співробітниками.	Складність адміністрування. Складність взаємоузгоджень короткострокових стимулів та стратегічної мети організації. Значний розрив між вкладеною працею та її результатами.

Джерело: Сформовано автором згідно [20, с. 55]

Дуже розповсюдженою помилкою при визначенні ефективності існуючої системи мотивації керівниками є впевненість у тому, що проблем в організації не існує.

Узагальнити основні ознаки неефективної системи матеріальної мотивації можна наступним чином [18, с.45]:

- середня продуктивність співробітника нижча, ніж у цілому по галузі;
- між оплатою праці високоефективного та низькоефективного співробітника істотної різниці немає;
- загальні витрати на персонал перевищують оптимальні значення;
- оплата праці не збалансована відносно ринку праці (галузевого, раціонального);
- у системі мотивації не збережено баланс заохочення та покарання;

- існує практика загальних надбавок до посадових окладів (всім, незалежно від якості праці);
- система оплати будується на свавіллі керівників;
- спостерігається висока плинність кадрів.

Можна визначити основні бар'єри, які виникають на шляху впровадження ефективної системи мотивації. Серед них можна визначити ті, що відіграють першочергову роль і пояснюються [12, с.44]:

- розмитістю кінцевих результатів діяльності підприємства;
- відсутністю чітких критеріїв оцінки результатів праці;
- закритістю інформації щодо оплати праці різних виконавців в організації;
- помилковістю думки щодо необхідності обов'язкового підвищення фонду оплати праці.

Головною метою мотивації має стати орієнтація персоналу організації на покращання всієї сукупності показників, від яких залежить її конкурентоспроможність, жорстко зв'язавши таким чином заробітну плату із результатами діяльності.

Дуже часто виплата премії здійснюється один-два рази на рік, тобто відбувається розрив між терміном затрат праці та винагородою. Ефективність матеріальної мотивації праці повинна ґрунтуватися на узгодженості економічних інтересів власників та найманих робітників, коли кожному члену організації вигідно працювати краще та більше [20, с.45].

Сучасні організації здійснюють пошуки систем матеріальних винагород, виходячи із участі кожного співробітника у досягненні організаційних цілей. Але здебільшого прийнятним вважається формування матеріальної винагороди, що побудована на двох складових: постійній та змінній.

Принципи призначення фіксованої частини зараз прийнято здійснювати на базі системи грейдів.

Грейд – це розряд, який визначається тим, яке значення позиція співробітника має в загальній структурі компанії та наскільки співробітник, що її займає, впливає на досягнення організаційної цілі. Грейд гарантує одержання співробітником заробітної плати відповідно до прийнятої в організації сітки грейдів [14, с.67].

Співробітник може змінити свій грейд і, відповідно, рівень оплати праці, якщо підвищить кваліфікацію, збільшить обсяг роботи та розширить коло обов'язків. Підтвердження та перегляд грейда здійснюється шляхом проведення атестації.

Крім фіксованого окладу у працівника може бути ще одна постійна частина доходу – бенефіси (соціальні пільги). Цей вид постійних витрат приваблює тим, що здійснюється за такими статтями балансу, які не підлягають оподаткуванню соціальним податком. Бенефіси знижують вартість для організації порівняно із прямими грошовими виплатами. Крім того бенефіси несуть додаткове суто психологічне навантаження. Вони дозволяють збільшити додаткові вигоди для найбільш компетентних менеджерів організації, що сприяє їхньому закріпленню в організації [40, с.23].

Вибір конкретного виду розподілу постійної та змінної частини залежить від багатьох чинників. В загальному випадку змінні виплати можна поділити на коротко – та довгострокові, індивідуальні (особисті) та за загальними результатами [15, с.29].

1.2. Методика оцінки ефективності матеріального стимулювання праці на підприємстві

Суттєвим елементом оновленої системи управління персоналом підприємства є система матеріального стимулювання працівників, що дозволяє значно підвищити кінцеві результати праці та досягти генеральної

мети підприємства – максимізації прибутку. З одного боку, життєвий рівень персоналу та його поліпшення залежить від стабільності і прибутковості результатів діяльності підприємства, а також від ефективності чинної системи оплати праці. З іншого боку, фінансово-господарська діяльність багато в чому визначається професійними якостями і працездатністю персоналу, що залежать, у свою чергу, від дієвості системи матеріального стимулювання працівників. При цьому оцінка системи матеріального стимулювання забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності діяльності підприємства [17, с.55].

Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці може здійснюватися за двома основними критеріями.

Умовою ефективності системи стимулювання за першим критерієм – відповідністю засобів для стимулювання праці найманих робітників завданню максимізації рентабельності власного капіталу – є значне збільшення рентабельності власного капіталу порівняно з ростом частки коштів, що спрямовуються у фонд матеріального стимулювання робітників. У цьому випадку необхідно забезпечити певний рівень винагороди праці за рахунок одержаних доходів при підвищенні прибутку в розрахунку на інвестовані засоби. Однак, для кожного підприємця важливим є виявлення саме тієї частки витрат, яка буде найбільш оптимальною для відтворення трудових ресурсів та максимізуватиме прибутковість у розрахунку на одиницю вкладених власних коштів. Водночас, при високій частці витрат на оплату праці в доході, рентабельність капіталу втрачає зв'язок із часткою фонду стимулювання праці в доході [5, с.103].

За другим критерієм – відповідність темпів росту заробітної плати темпам росту продуктивності праці – умовою ефективності системи стимулювання праці є перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. При цьому необхідно зважати на те, що для власників вкладених засобів ефективною є така система оплати праці,

при якій темпи росту продуктивності праці випереджають темпи росту заробітної плати. Це досягається за рахунок використання всіх резервів росту продуктивності праці. В протилежному випадку, система оплати праці не стимулює зростання її продуктивності. Відповідно, при ефективному використанні фонду заробітної плати темпи росту основних показників діяльності підприємства повинні випереджувати темпи росту фонду заробітної плати [8, с.91].

Для аналізу системи матеріального стимулювання праці на підприємстві необхідно провести аналіз використання фонду заробітної плати, який включає [44, с.89]:

- вивчення складу та динаміки фонду заробітної плати за досліджуваний період;
- оцінку впливу факторів на фонд заробітної плати;
- вивчення шляхів витрачання фонду заробітної плати;
- аналіз середньої заробітної плати загалом на підприємстві;
- аналіз фінансових можливостей підприємства з формування фонду заробітної плати;
- аналіз ефективності використання фонду заробітної плати.

Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці може здійснюватися за різноманітними показниками [13, с.67]:

- обсяг господарської діяльності в розрахунку на 1 грн. фонду заробітної плати;
- валовий дохід з розрахунком на 1 грн. фонду заробітної плати;
- прибуток з розрахунком на 1 грн. фонду заробітної плати;
- фонд заробітної плати в розрахунку на 1 працівника;
- рівень фонду заробітної плати;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої зарплати;

- рівень витрат заробітної плати на виробництво одиниці продукції;
- інтегральні показники ефективності використання фонду заробітної плати.

Кожна система матеріального заохочення має свої переваги і недоліки. Складно без чіткого аналізу, розрахунку економічних показників сказати, чи буде ефективною та чи інша система оплати праці. Тому важливо проведення оцінки ефективності системи матеріального стимулювання праці, за результатами якої можна виявити сильні і слабкі сторони системи, вчасно внести корективи і зміни або взагалі замінити систему матеріального заохочення на нову з метою підвищення продуктивності праці персоналу, мінімізації витрат, а, головне, підвищення результативності роботи організації на увазі отримання максимального прибутку.

Слід зазначити, що для того, щоб система стимулювання персоналу стала ефективною, повинні виконуватися наступні умови [22, с.144]:

1. Система стимулювання повинна відповідати стратегії розвитку бізнесу і організації, а також прийнятої політики стимулювання.
2. Застосування системи стимулювання має бути справедливим. Ніякі стимули не повинні застосовуватися без відповідної підстави.
3. Застосування системи стимулювання має носити неминучий характер. Стимулювання повинно проводитися кожного разу при виникненні відповідних підстав стимулювання.
4. Система стимулювання повинна бути відома всім працівникам компанії. Ця умова має особливу важливість, оскільки якщо виконані всі попередні, але персонал не поінформований про існуючу систему стягнень і заохочень, то він не може коригувати свою поведінку в організації.
5. В системі матеріального стимулювання повинні дотримуватися: об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці; передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї

праці; адекватність: винагорода повинна бути адекватно трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду і рівню кваліфікації.

Діагностика діючої системи стимулювання праці на підприємстві може здійснюватися також за допомогою коефіцієнтного аналізу. При цьому коефіцієнти ефективності використання фонду заробітної плати визначаються співвідношенням індексів показників господарської діяльності до індексу фонду заробітної плати. Якщо розраховані коефіцієнти ефективності використання фонду заробітної плати перевищують одиницю, то використання фонду заробітної плати вважається ефективним.

Розробка програми дослідження і встановлення строків виконання робіт є необхідною умовою здійснення оцінки, так як ресурс часу є не безмежним. Затягування робіт може призвести до того, що результати оцінки втратять свою актуальність, а необгрунтоване прискорення проведення оцінки негативно відіб'ється на якості результатів дослідження [13, с.77].

Від підбору виконавців залежить якість аналізу матеріального стимулювання праці працівників, тому до їх підбору необхідно ставитися з відповідальністю, вибираючи досвідчених, ініціативних, сумлінних фахівців.

Важливим етапом дослідження є створення інформаційної бази, що представляє собою систему показників, що дозволяють скласти всебічну кількісну і якісну характеристику основних закономірностей і особливостей матеріального стимулювання праці персоналу.

Необхідність використання в діяльності підприємства інформації про стан матеріального стимулювання праці припускає використання системного підходу до формування інформаційної бази, що включає в себе сукупність внутрішньої і зовнішньої інформації, результати вивчення системи матеріального стимулювання праці та аналізу інформації [24, с.89].

Підвищення ефективності праці безпосередньо пов'язане з головною метою діяльності - забезпечення стійких і високих темпів економічного зростання, яке визначається як збільшенням прибутків підприємства, так і

підвищенням середньої заробітної плати його працівників. Щоб забезпечити її підвищення, необхідно оцінити ефективність системи матеріального заохочення і визначити фактори, які на неї впливають. Пізнання суті і механізму дії кожного з них є необхідною умовою визначення конкретних шляхів підвищення ефективності праці. Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці дає змогу визначити напрямки по підвищенню ролі матеріальних стимулів, а також повернути заробітній платі мотиваційну та відтворювальну функцію.

1.3. Зарубіжний досвід розроблення програм матеріального стимулювання працівників

Треба зазначити, що зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу не є сталим, він постійно збагачується новими елементами. Значні новації в організації матеріального стимулювання в зарубіжних фірмах спостерігаються в останні два десятиліття, що спричинено низкою конкретних обставин, а саме:

Глобалізація економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність децентралізації управління і перехід до раціональніших організаційних структур управління підприємствами та відповідно до гнучкішого й ефективнішого використання персоналу підприємств [11, с.46].

Зміни, що сталися у зовнішньому середовищі та внутрішньому організаційно-економічному механізмі функціонування фірм і їхніх структурних підрозділів спричинилися до зменшення планового начала в організації використання персоналу і до зменшення його «контрольованості». Натомість усе більшу роль відіграє нині виробнича демократія, самоуправління. За таких обставин організаційні структури та управлінські рішення, орієнтовані на процес, відсунулися на задній план.

Підвищення індивідуальної продуктивності персоналу за умов, що склалися, може досягатися тільки за конкретної постановки цілей і розширення самостійності в роботі, що, у свою чергу, потребує змін у системі матеріальної мотивації. Оплата праці, якій належить провідна роль у мотиваційному механізмі, потребує індивідуалізації, точного врахування результатів діяльності кожного працівника [29, с.45].

Розгляньмо найсуттєвіші складові зарубіжного досвіду, не обов'язково посилаючись на практику конкретних країн, адже методи матеріальної мотивації в країнах з розвинутою ринковою економікою здебільшого мають «інтернаціональний» характер.

1. Свобода діяльності економістів і менеджерів, відмовлення від шаблонного мислення, повна самостійність і простір для експерименту, необмежене право вибору в рамках дозволеного законом. Єдине обмеження – це економічна доцільність, що оцінюється не тільки з позицій сьогодення, а й з виходом у день завтрашній і на перспективу [22, с.37].

2. У створенні сприятливої перспективи об'єктивно заінтересовані всі: власник підприємства, менеджер, найманий працівник. Кожний побоюється втратити своє джерело доходу, тому ніхто не намагається «з'їсти» все зароблене, навпаки, усі прагнуть більше вкласти в нові технології, у підвищення кваліфікації, у науку. Це одна з причин ефективного функціонування механізму соціального партнерства.

3. Повсюдне використання тарифної системи як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях (єдина тарифна сітка, гнучкий тариф, пайова тарифна система тощо). При цьому на тарифну систему одночасно покладається як функція диференціації оплати праці залежно від загально визначених зарплатоутворюючих чинників, так і функції відтворення здатності до праці та підвищення її результативності [44, с.62].

Першість в об'єктивізації формування складових тарифної системи належить фірмам, які на договірній основі між роботодавцями і найманими

працівниками визначають їхні параметри, дотримуючись державних гарантій та умов угод, під дію яких підпадає та чи інша фірма.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про переважне застосування єдиних тарифних сіток для робітників, фахівців і службовців та переваги такого порядку для робітників, з одного боку, та фахівців і службовців – з другої. Ці переваги пов'язані з можливістю запровадження єдиного, уніфікованого підходу до тарифікації різних категорій працівників, зі спрощенням переговорів між сторонами соціального партнерства при укладанні колективних договорів та угод, зі зниженням конфронтації між «синіми» і «білими» комірцями за формування тарифних умов оплати праці на виробничому рівні [25, с.89].

Щодо самої «технології» побудови єдиних тарифних сіток, їх різновидів, то кожна галузь, як правило, розробляє власні тарифні сітки, які, у свою чергу, модифікуються на рівні фірм.

В Італії, наприклад, у різних галузях кількість розрядів у тарифній сітці коливається від шести (у взуттєвій промисловості, будівництві) до одинадцяти (в хімічній і поліграфічній галузях, банківській справі, зв'язку).

На рівні підприємств додатково вводяться проміжні розряди, особливо у верхній частині сітки. Так, на фірмі «Оліветті» використовується 20-розрядна тарифна сітка, розроблена в межах 9-розрядної галузевої сітки.

В американській автомобільній корпорації «Форд моторс» застосовується 23-ступінчатая тарифна сітка. На підприємствах вугільної промисловості Франції всі працівники (крім директора) класифікуються за 22-розрядної шкалою і, відповідно, застосовується 22-розрядна тарифна сітка [20, с.76].

Істотні відмінності мають тарифні сітки, що застосовуються у фірмах Японії. До 70-х рр.. ХХ ст. в цій країні в основу оплати праці найманих працівників була покладена тарифна система, визначальними елементами якої були ставки і оклади, які залежали від віку і стажу роботи працівника. У 70-х рр.. минулого століття японські фірми спробували впровадити

американську систему тарифних сіток залежну від кваліфікації, але успіху не мали. Нині японські фірми здебільшого застосовують синтезовану систему визначення заробітної плати. При цьому основна традиційна ставка визначається віком і стажем, а так звана трудова ставка - за кваліфікацією (розрядом або категорією) і результативністю праці. Фактор віку і стажу в 80-х рр.. в Японії визначав приблизно 60% тарифної заробітної плати, але поступово його значення зменшується [12, с.60].

Переважає застосування погодинної форми заробітної плати в різних її модифікаціях. Поширення почасової форми оплати праці в зарубіжних країнах більшість вітчизняних фахівців пов'язує тільки зі змінами техніки і технології виробництва, підвищенням рівня механізації та автоматизації, широким поширенням апаратних процесів, необхідністю підвищення якості продукції. Але це ще не все. Серед інших істотних причин наведемо такі як спрощення порядку ведення переговорів на виробничому рівні щодо застосування нових норм трудових витрат, старання роботодавців «відірвати» норми витрат праці від розцінок, використати їх як основу для організації праці, планування виробництва [33, с.90].

Є всі підстави стверджувати, що в країнах з розвиненою ринковою економікою відрядна форма заробітної плати практично вичерпала себе і є вже непотрібною. Справді, навіщо підприємству вводити відрядну форму оплати праці, якщо виробництво добре організовано, сировина, матеріали, заготовки, інструмент і всі інше доставляється на робочі місця в необхідній кількості і своєчасно, норми розраховані таким способом, що робочий зобов'язаний виконувати змінне завдання на 100 %, не більше і не менше. Менша він зробити не може, оскільки це свідчитиме про його низьку кваліфікацію, і його негайно переведуть на більш просту і, відповідно, менш оплачувану роботу. Більше робочий також зробити не може, по-перше, тому що не буде мати зайвих заготовок або матеріалів (це не передбачено діючою організацією виробництва), а по-друге, ніхто не дозволить йому залишатися після закінчення зміни, щоб перевиконати норму. Залишається одне: точно

дотримуватися ритму всього підприємства, дотримуватися технології і регламенту [11, с.167].

Японські механізми мотивації персоналу спрямовані на максимальне використання фізичного і творчого потенціалу працівників. Система оплати праці в Японії заснована на системах довічного найму і горизонтальної та вертикальної ротації. Саме вони накладають на формування японської системи оплати праці свої неповторні особливості, роблять її потужним фактором економічного зростання. До таких особливостей відносяться [22, с.76]:

- залежність оплати праці від стажу, віку працівника (система оплати за вислугу років). Система оплати праці за вислугу років - це метод контролю, при якому оплата праці і просування по службі пропорційні віком та кількістю років безперервного стажу. Насправді зарплату збільшується не за стаж і вік, а за кваліфікацію і професіоналізм, зростаючий зі збільшенням стажу;

- залежність від так званих життєвих піків, яких в житті людини налічується 5-6. Коли японець після закінчення університету надходить на роботу, його зарплата становить приблизно 202 тис. Ієн на місяць (приблизно 2000 дол. США). Це визначений законом мінімум. Коли японець одружитися, при народженні дитини, при покупці житла в кредит (відповідно до закону і традиціями) відзначається підвищення заробітної плати на 5-7%;

- оплата за результатами роботи. Конкретні механізми забезпечення взаємозв'язку розмірів оплати праці та результатів роботи співробітника, тобто форми і системи заробітної плати, розробляють самі підприємства з урахуванням їх особливостей і традицій. Цим займаються відділи мотивації - це мозкові, аналітичні центри, що акумулюють все найсвіжіше і передове в сфері організації праці та її оплати, а також розробки ефективних моделей стимулювання і мотивації своїх працівників. Держава цим питанням не займається. Воно надає повну самостійність і творчість самим підприємствам, в тому числі державним;

– залежність окладів менеджерів від результатів роботи підприємства. На всіх підприємствах використовується система «плаваючих» окладів. Базові ставки директора заводу, начальників цехів, інших менеджерів коливаються залежно від динаміки собівартості, обсягу виробництва, номенклатури, інших показників, за які відповідає той чи інший керівник.

– За кордоном досить широко застосовується така форма матеріального стимулювання, як участь у прибутках – розподіл між працівниками і компанією додаткового прибутку, отриманої в результаті зростання продуктивності праці або підвищення якості. Ці дні можна брати в рахунок майбутніх відпусток, обміняти (за вартістю) на інші пільги або отримати їх грошовий еквівалент. Зарубіжні підприємці, індивідуалізують оплату праці працівників, уникають широкого застосування численних систем поточного преміювання, віддаючи перевагу стабільний рівень заробітків і індивідуальне преміювання за підсумками року з прибутку за трудові досягнення (участь у прибутках, бонусні виплати). Формою стимулювання є і безкоштовне наділення працівників акціями підприємства. Такого роду стимулювання пов'язує добробут працівника з успіхами діяльності фірми, зацікавлює його в перспективах її розвитку [13, с.90].

Останнім часом в країнах Західної Європи відбулися істотні зміни в оплаті найманої праці. Перш за все, змінився механізм визначення рівня оплати праці. При встановленні нових ставок, керівники фірми стали частіше виходити з фінансового стану свого підприємства, а не з умов колективних договорів на інших підприємствах галузі, як це було в недавньому минулому [24, с.123].

Серед факторів, що роблять найбільший вплив на визначення рівня оплати праці, чільне місце посідає динаміка виробничих витрат і продуктивності праці, потім слід обсяг очікуваних прибутків і тільки після цього – розмір заробітної плати на підприємствах, які виробляють аналогічну продукцію.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Формування цін на молочну продукцію значною мірою залежить від співвідношення попиту на неї по періодах року та платоспроможністю населення. Пік зниження цін на молоко в Україні приходить на 3 квартал. Саме в цей період формуються найбільші обсяги реалізації і ціни на молоко продукцію навпаки підвищуються. Поступовий їх ріст починається з вересня і продовжується до березня наступного року. В умовах постійної фінансової нестабільності підприємство не може постійно підтримувати стабільність показників. Через збільшення індексу інфляції, постійні зміни цін та залежність від зовнішнього середовища українські підприємства змушені адаптуватися до змін та впроваджувати нововведення, які будуть відповідати міжнародним тенденціям.

Зазвичай це супроводжується збільшенням витрат на операційної діяльності і це призводить до збільшення цін на послуги. Зміни у ціновій політиці негативно впливають на попит. Кількість покупців зменшується, тому постійно потрібно проводити ряд заходів для стимулювання попиту.

Споживацький попит на сири та сирні продукти в Україні задовольняється продукцією вітчизняного та зарубіжного виробництва, що засвідчується статистичними даними. В Україні сири та сирні продукти виробляє значна кількість виробників, найбільшими з яких є компанія «ТЕРРА ФУД», яка випускає сири і сирні продукти під торговими марками: «Золотий резерв», «Ферма», «Тульчинка», «Вапнярка», «Сорочинський», «Лауреат»; «Альміра» – ТМ «Гадячсир», «Любас», «Слов'янські сири»,

«Добрий Ян»; ПАТ «Дубномолоко» – ТМ «КОМО»; «Молочний Альянс» – ТМ «Пирятин», «Славія»; Milkiland – ТМ «Добряна», Latter; компанія «Клуб сиру».

На 23% зафіксовано падіння експорту молочних продуктів у 2020 році в Україні. Вартість реалізованої за кордон молокопродукції загалом знизилась на 23 % і становила 172 млн дол., тому що спостерігалось зменшення виручки від експорту основних позицій даної групи. Найбільші валютні надходження отримані від збуту сухого і згущеного молока (56 млн дол.), масла і молочної пасти (49 млн дол.), різних сирів (24 млн дол.), молочної сироватки (22 млн дол.), незгущеного молока і вершків (12 млн дол.) [13].

З 1 по 12 березня 2021 року проводився аудит Європейської Комісії з метою оцінки офіційного контролю над виробництвом та сертифікацією молока та молочних продуктів, призначених для експорту до Європейського Союзу. Станом на сьогодні Держпродспоживслужбою отримано звіт про результати аудиту та пропозиції щодо подальшого експорту української продукції до ЄС. Серед українських підприємств, що мають право експорту до ЄС продукції для споживання людиною, є 25 виробників молока та молочної продукції. Для багатьох підприємств право експорту на ринок ЄС – це серйозна перевага й на інших ринках збуту [13].

У лютому 2021 року відкривається новий ринок збуту української молочної продукції у Лівані, повідомляє посольство України у Ліванській Республіці. Це розширює ринки збуту української молочної продукції та створює додаткові можливості для ведення бізнесу експортерам з України [13].

В середньому українці споживають близько 4-х кг сиру на рік. Найпопулярнішими видами вже протягом багатьох років залишаються Голландський і Російський.

Українські сири не поступаються за якістю кращим європейським маркам. Відпускна ціна на сир українського виробництва – 170-180 грн / кг, а

імпортного – від 230 грн / кг. Девальвація гривні і зростання цін, в тому числі на сир, вплинув на вибір споживачів: вони переорієнтувалися на більш дешеву молочну продукцію. Твердий сир більшість споживачів замінюють на плавлений, асортимент якого постійно розширюють.

Для аналізу в даній роботі було обрано підприємство ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», яка знаходиться в Чернігівській області.

На території Чернігівської області заготівлю молока та виробництво молочної продукції здійснюють 10 основних підприємств: ТОВ «Ічнянський завод сухого молока і масла», ПрАТ «Куликівське молоко», Філія «Менський сир» ППКФ «Прометей», ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», ДП «Коропський сирзавод» ТОВ «СИЛ», ПАТ «Чернігівський молокозавод», ТОВ «Сосницький сирзавод», ТОВ «Лосинівський маслосирзавод», ПАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат».

Загальні потужності місцевих молокопереробних підприємств дозволяють переробляти щороку до 500 тис. тонн молочної сировини. Асортимент продукції, що виробляється, досить широкий – це і цільномолочна продукція різної розфасовки, масло вершкове, йогурти з різноманітними наповнювачами, сирки солодкі, більше 50 видів сичужних сирів, сухе молоко та вершки, молочні консерви тощо. Виробники молочної продукції забезпечують потреби не лише внутрішнього ринку, але й постійно працюють над розширенням географії експорту власної продукції.

Усі вищезазначені молокопереробні підприємства галузі сертифіковані за принципами міжнародної системи безпечності НАССР, сім підприємств здійснюють реалізацію продукції за кордон. Три підприємства мають дозвіл на експорт молочної продукції до ЄС – це Філія «Менський сир» ППКФ «Прометей», Філія «Ніжинський міськмолзавод» ДП «Аромат» та ПАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат». За кордон експортуються: масло вершкове, сухі молочні продукти, сири тверді, молочні консерви. ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» є одним з найбільших виробників

сиру в Україні. Завод відзначається високою якістю, відповідністю міжнародним стандартам та широким асортиментом.

В табл.2.1. представлено загальну характеристику ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Повна і скорочена назва:	Приватне акціонерне товариство «Новгород-Сіверський сирзавод», ПрАТ «НССЗ№
Юридична адреса:	16000-Чернігівська область, м. Новгород-Сіверський, вул. Залінійна, 21а.
Номер та дата державної реєстрації	13.01.1999р., № 10521200000000071
Ідентифікаційний код юридичної особи	30041114
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Структура органів управління	Вищий орган управління – загальні збори акціонерів. Поточною роботою підприємства керує Генеральний директор та Виконавча дирекція. Контролюючі органи: Спостережна(Наглядова) рада та Ревізор
Частка в статутному капіталі	100 % фізичні особи
Акціонерів, частка яких перевищує 10 %	2 особи
Організаційна структура підприємства	приватне акціонерне товариство
Частка ринку України	15%

Джерело: Складено автором згідно даних [36]

Види діяльності Підприємства основна діяльність: виробництво і реалізація сирів твердих в асортименті; виробництво і реалізація сирів свіжих та м'яких; виробництво і реалізація масла вершкового в асортименті; виробництво зразків готової продукції; виробництво і реалізація сухого молока; реалізація молока; реалізація сироватки; надання послуг з технічного обслуговування обладнання, дослідження якості молока; передача обладнання в оренду.

ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» є учасником об'єднання «Спілка молочних підприємств України» [40]. З метою подолання кризових і

негативних явищ, що склалися на ринку молока і молокопродуктів, у вересні 2001 року було створено об'єднання «Спілка молочних підприємств України» зі статусом неприбуткової професійної організації. Спілка бере безпосередньо участь в підготовці, удосконаленні та впровадженні низки законодавчих документів, які спрямовані на розвиток продовольчого ринку, раціонального використання ресурсного потенціалу агропромислового комплексу, підвищення конкурентоспроможності продукції, розроблення державних стандартів, гармонізації їх з міжнародними, удосконалення фінансово-кредитної, цінової і податкової політики. Важливим напрямом діяльності Спілки є сприяння створенню цивілізованих ринкових умов виробництва та реалізації продукції, усуненню недобросовісної конкуренції та фальсифікованої продукції на внутрішньому ринку. При фінансовій підтримці та за участю Спілки розробляються інші державні стандарти та нормативні документи, що діють в галузі виробництва і переробки молока. Спілка входить до складу Технічного комітету стандартизації «Молоко, м'ясо та продукти їх переробки» Радою Директорів Спілки затверджений «Кодекс поведінки учасників Спілки молочних підприємств України», який погоджений в Антимонопольному комітеті України.

ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» з метою зменшення впливу ризиків знаходиться у постійному пошуку вигідних постачальників сировини та ринків збуту, впроваджує нові технології. Існуючий стан вимагає проведення подальших досліджень з метою визначення напрямків подолання існуючих проблем підприємство, як і галузь взагалі, знаходиться в стані трансформації і дуже важливо знайти правильні кроки, щоб надати потужний поштовх для її розвитку. Для реалізації таких масштабних планів необхідним є процес гармонізації законодавства із європейським законодавством та його імплементація. Конкурентами товариства є підприємства як України так і закордонні підприємства. Ринком збуту є як покупці (підприємства) України так і покупці (підприємства) закордоні, а саме покупці Молдови,

Азербайджану. Також одним з напрямків роботи є мінімізація затрат ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

2.2. Фінансово-економічна характеристика ПАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

У звітному році основними видами продукції за рахунок продажу яких ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» отримало більш 10 відсотків доходу є Сир твердий 75,99% та масло солодковершкове 12,02 %. Обсяг виробництва за звітний період склав; Сир твердий- 3,038 тис. тон. Масло солодковершкове - 0,473 тис. Середньореалізаційні ціни, на вказані види продукції у звітному періоді сформувались наступним чином: 125,10 грн./кг.- сир твердий, сума виручки у звітному році склала 361,68 млн. грн 121,09 грн./кг.-масло солодковершкове, сума виручки у звітному році склала 57,23 млн. грн

Загальна суму експорту за звітний період склала 28,090 млн. грн або 5,89% від загального обсягу продажів. Щодо перспектив розвитку виробництва ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» планує збільшити відсоток випуску продукції з тривалим терміном реалізації за рахунок чого збільшити експорту.

Потужність ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складає: 10, тонн твердого сиру в зміну; 5,0 тонн масла селянського; 10 тонн цільномолочної продукції; 0,6 тонн молочного цукру; 0,6 тонн плавленого сиру.

Проведемо аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за останні три роки, розпочнемо його з аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, розрахунки переставимо в табл.2.2.

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2018-2020 рр.

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темпи приросту (скорочення), %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	443315	468832	477017	25517	8185	5,76	1,75
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	312	324	318	12	-6	3,85	-1,85
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	32753	40494	43837	7741	3343	23,63	8,26
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	1420,88	1447,01	1500,05	26,13	53,04	1,84	3,67
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	8748,1	10415,1	11487,7	1667,0	1072,6	19,06	10,30
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	83926	88718	102490	4792	13772	5,71	15,52
7	Фондовіддача, грн./грн.	5,28	5,28	4,65	0,00	-0,63	0,04	-11,93
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,18	3,02	2,81	-0,16	-0,21	-4,92	-7,01
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	232160	251524	281439	19364	29915	8,34	11,89

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Власний капітал, тис. грн.	89656	101373	109610	11717	8237	13,07	8,13
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	386295	389317	395284	3022	5967	0,78	1,53
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	427639	436096	448208	8457	12112	1,98	2,78
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,96	0,93	0,94	-0,03	0,01	-3,57	1,01
14	Прибуток від реалізації продукції	15676	32736	28809	17060	-3927	108,83	-12,00
15	Чистий прибуток (збиток)	7003	12591	15198	5588	2607	79,79	20,71
16	Рентабельність продукції, %	3,67	7,51	6,43	3,84	-1,08	x	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	7,81	12,42	13,87	4,61	1,45	x	x
18	Рентабельність активів, %	3,02	5,01	5,40	1,99	0,39	x	x

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», можна зробити висновок, про тенденцію до збільшення обсягів виробництва протягом 2018-2020 рр. На рис.2.1. представимо графічно динаміку зміни чистого доходу від реалізації ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за останні три роки.

У 2020 році збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 8185 тис.грн та склав 477017 тис.грн. Протягом останніх трьох років чистий дохід від реалізації ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» мав тенденцію до

збільшення. Так у 2019 році порівняно з 2018 роком він збільшився на 5,76%, а в 2020 порівняно з 2019 на 1,75%.

У 2020 році зменшилась чисельність працівників на 6 осіб. За рахунок збільшення заробітної плати ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» працівників збільшився фонд оплати праці на 3343 тис.грн., або на 8,26% і склав у 2020 році 43837 тис.грн.. У 2020 році збільшилась продуктивність праці 53,04 тис.грн/ос., або на 3,67%.

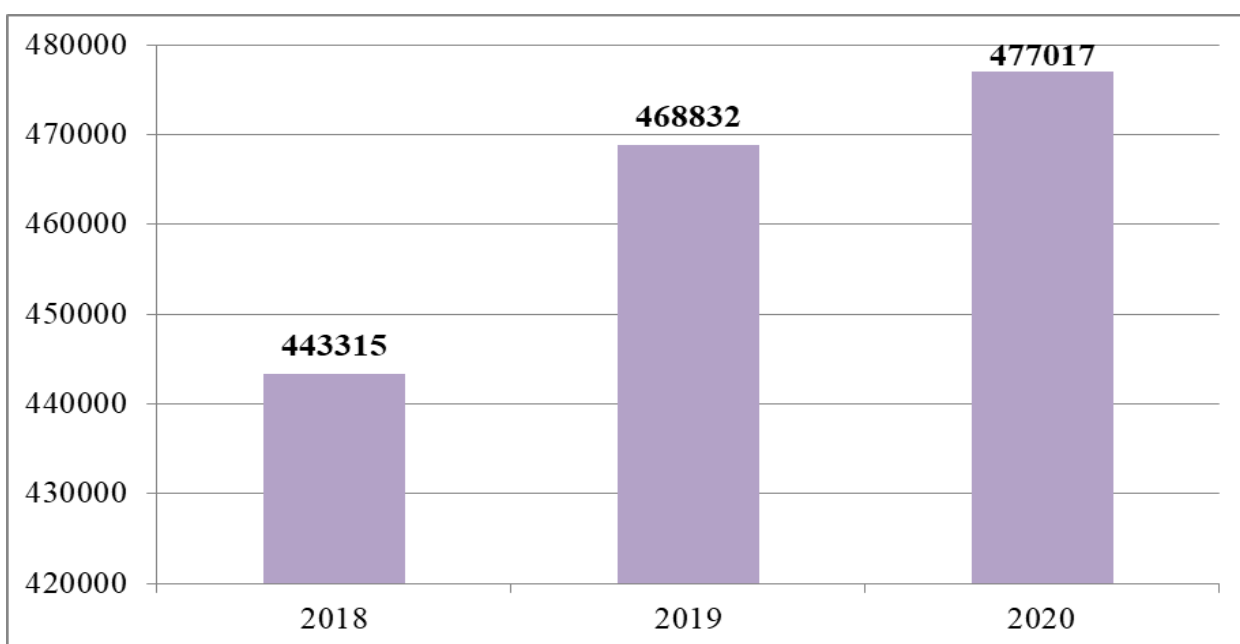


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2018 -2020 рр., тис.грн.

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

У звітному році збільшилась вартість основних засобів ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» на 15,52% порівняно з попереднім роком, та їх вартість у поточному році склала 102490 тис.грн. Впродовж останніх п'яти років з метою впровадження енергозощаджувальних заходів, проведені підготовчі та узгоджувальні роботи по переведенню котельні на тверде паливо, заміна ділянок комунікацій підприємства а саме проведено водопровід від скважини безпосередньо до виробничого комплексу.

У межах поліпшення рухомого складу автоколони придбано 11 транспортних засобів у тому рахунку спеціалізовані ТЗ для транспортування молочної сировини. В ході модернізації виробництва ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» було придбано та ведено в експлуатацію охолоджувач молока, Термоформуєча машина «Ульма», лінія по виготовленню твердих сирів «Обрам», Горизонтальний високошвидкісний флоупак пакер, Машина для пакування масла в фольгу Benhil-2, танки для зберігання молока ємністю 50 м³, автомат для дрібного фасування масла BENHIL 8382, сепаратор ALFA LAVAL MRPX 517 SGV.

Фінансування модернізації виробництва ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» та поліпшення рухомого складу проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Вибуття активів в ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» відбувалося в основному за рахунок списання застарілого обладнання, транспортних засобів, як фізично зношеного та не придатного для подальшого використання. Заходи щодо модернізації та переоснащення виробництва ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» проводились за рахунок власних коштів та прибутку. Інвестиційні проекти ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» не планує.

У 2020 році ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» отримав чистий прибуток у розмірі 15198 тис.грн, що на 2607 тис.грн. більше ніж у 2019 р. Рентабельність продукції склала 6,43%. Рентабельність власного капіталу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» склала 13,87%, це означає що на 1 грн власного капіталу припадає 13,87 коп чистого прибутку підприємства, у 2010 році даний показник збільшився на 1,45%.

Власний капітал підприємства у 2020 році складався з: зареєстрований (пайовий) капітал – 9785 тис.грн, капітал у дооцінках – 83157 тис.грн, нерозподілений прибуток – 15079 тис.грн., резервний капітал – 1589 тис.грн.

В табл.2.3. представлено аналіз структури працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Аналіз структури працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Показник	2019		2020		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	324	100	318	100	-6	
- Непромисловий персонал	46	14,20	44	13,84	-2	-0,36
- ПВП, всього	278	85,80	274	86	-4	0,36
в т. ч.						
- робітники	189	67,99	184	67	-5	-0,83
- керівники	22	7,91	26	9,49	4	1,58
- спеціалісти	50	17,99	52	18,98	2	0,99
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	17	6,12	12	4,38	-5	-1,74

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Середньооблікова кількість штатних працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році зменшилась на 6 осіб і склала 318 осіб, з них 44 непромисловий персонал і 274 особи промислово-виробничий персонал.

На рис.2.2. представлено структуру промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році.

Найбільшу частку в промислово-виробничому персоналі ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» склали робітники 67%, частка спеціалістів складала 18,98%, керівників – 9,49%, іншого персоналу – 4,38%.

У 2020 році робітників працювало на 5 осіб менше ніж у 2019 році, а саме 184 особи, керівників у 2020 році було більше на 4 особи ніж у 2019 році – 26 осіб, спеціалістів на 2 особи і їх кількість склала 52 особи, іншого персоналу на 5 осіб менше у 2020 році ніж у 2019 році.

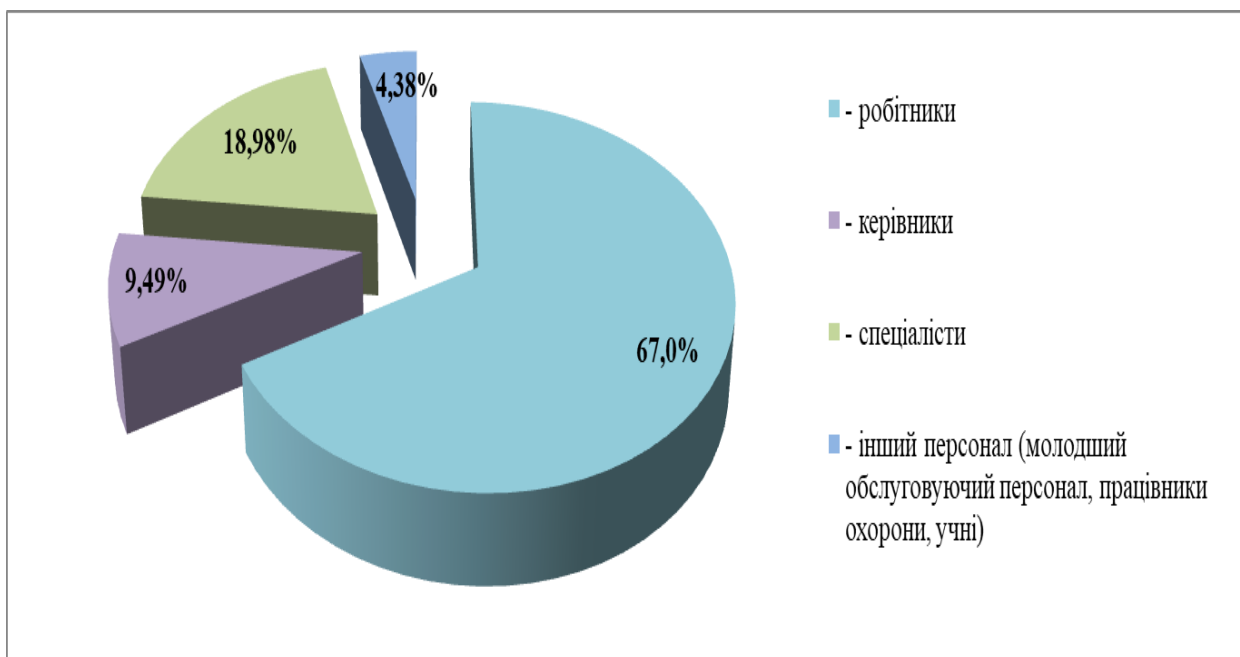


Рис.2.2. Структура промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році, %.

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

В табл.2.4. проведено аналіз динаміки вікової структури персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Показник	2019		2020		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Молодь віком 15-28 років	45	13,89	48	15,09	3	1,21
29-40 років	144	44,44	152	47,80	8	3,35
41-50 років	102	31,48	98	30,82	-4	-0,66
51-60 років	28	8,64	17	5,35	-11	-3,30
Понад 60 років	5	1,54	3	0,94	-2	-0,60
Разом	324	x	318	x	-6	x

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Персонал ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» представлений переважно працівниками віком 29-40 років (47,8%, або 152 особи) та 41-50 років (30,82% або 98 осіб). В динаміці у 2010 році зменшилась кількість працівників віком 51-60 років та працівників, яким понад 60 років на 2 особи.

В табл.2.5. представлено динаміку гендерної складової персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Таблиця 2.5

Динаміка гендерної складової персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2018-2019 рр.

Стать	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Жінки	133	132	136	-1	4	-0,75	3,03
Чоловіки	179	192	182	13	-10	7,26	-5,21
Разом	312	324	318	12	-6	3,85	-1,85

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» збільшилась кількість жінок на 4 особи і склала 136 осіб, кількість чоловіків зменшилась на 10 і склала 182 особи. Загалом можна зробити висновок, що за останні три роки на підприємстві працює більше чоловік ніж жінок, а саме у 2018 році частка жінок серед усіх працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складала 42,63%, чоловіків 57,37%, у 2019 році частка жінок складала 40,74%, чоловіків – 59,26%, а в 2020 році частка жінок , які працюють на заводі складала 42,76%, чоловіків – 57,24%.Тобто можна зробити висновок, що протягом трьох років гендерна структура ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» залишилась не змінною–жінок працює більше ніж чоловіків.

В табл.2.6. проаналізуємо динаміку освітньої структури персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2018-2020 рр.

№	Рівень освіти	2018		2019		2020		Відхилення			
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
								2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1.	Середня освіта	20	6,41	24	7,41	18	5,66	4	-6	20,00	-25,00
2.	Професійно-технічна освіта	194	62,18	192	59,26	191	60,06	-2	-1	-1,03	-0,52
3.	Неповна вища освіта	18	5,77	24	7,41	17	5,35	6	-7	33,33	-29,17
4.	Базова вища освіта	22	7,05	24	7,41	28	8,81	2	4	9,09	16,67
5.	Повна вища освіта	58	18,59	60	18,52	64	20,13	2	4	3,45	6,67
6.	Разом	312	100	324	100,	318	100	12	-6	3,85	-1,85

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Серед персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році працівників із середньою освітою було 18 осіб, їх кількість порівняно з 2019 роком не змінилась, працівників з професійно-технічною освітою у 2020 році було 191 осіб, це на 1 особу менше ніж у 2019, тоді їх кількість була 192 особи, а в 2018 році – 194 особи, працівників з неповною вищою освітою у 2020 році було 17 осіб, що на 7 осіб менше ніж у 2019 році, у 2018 році їх кількість була 18 осіб, з базовою вищою освітою було у 2020 році 28 працівників, це на 4 працівники більше ніж у 2019 році, тоді їх кількість була 24 особи, а в 2018 році – 22 особи, з повною вищою освітою у 2020 році було 64 працівники, це на 4 працівники більше ніж у 2019 році, тоді їх було 60 осіб.

На рис.2.3. проілюстрована динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

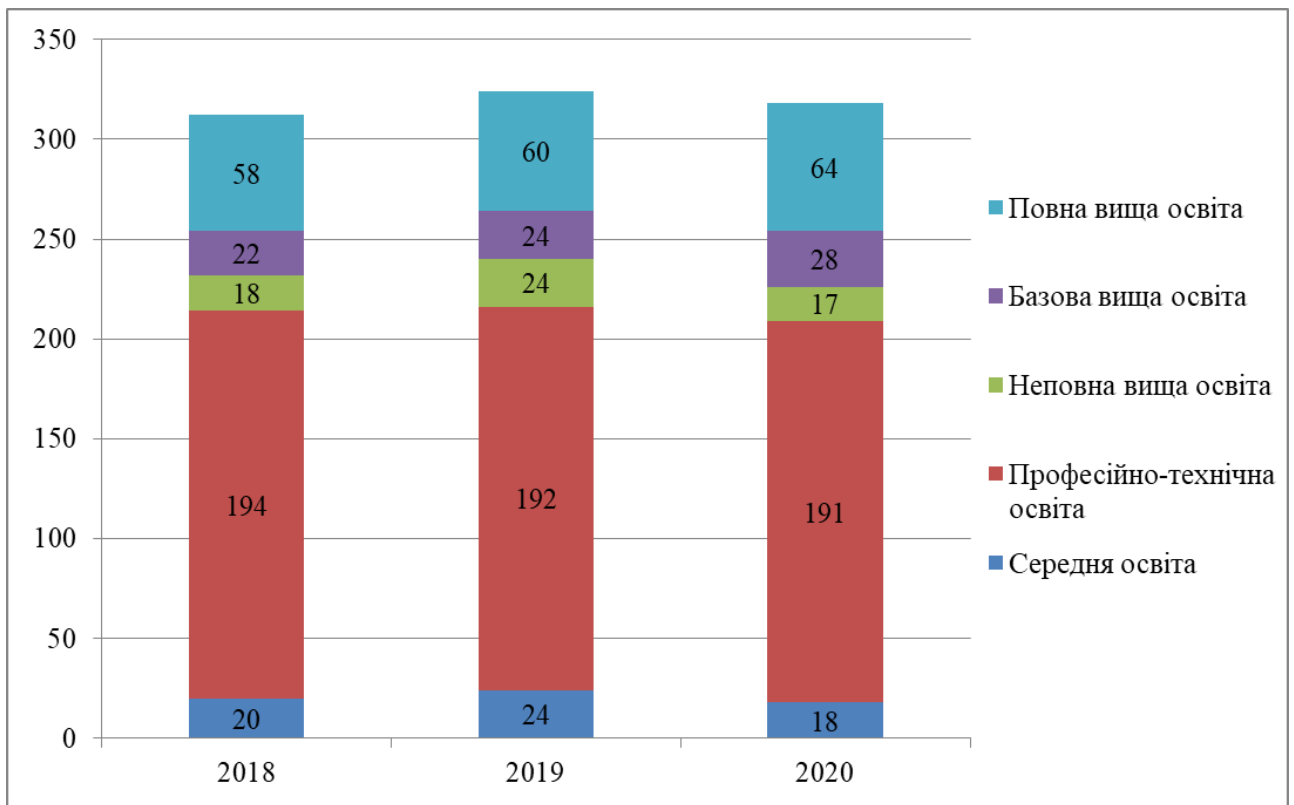


Рис. 2.3. Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Отже, найбільшу частку в освітній структурі персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складають працівники із професійно-технічною освітою, а саме 60%, з базовою вищою освітою 8,81% у 2020 році, з повною вищою 20,13%.

У звітному періоді ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» забезпечено кваліфікованими кадрами у повному обсязі. Протягом року ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» укладало договори з профільними вищими навчальними закладами щодо проходження студентами виробничої та переддипломної практики з наступним працевлаштуванням молодих спеціалістів та заходи спрямовані на залучення кваліфікованих працівників за рахунок бази даних державної служби зайнятості. Також ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» здійснював заходи спрямовані на

забезпечення підвищення рівня кваліфікації працівників операційним потребам шляхом забезпечення участі працівників в семінарах.

В табл.2.7. проведено аналіз руху працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Таблиця 2.7

Аналіз руху працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2018-2020 рр.

№ з.п.	Показник	Роки			Абсолютне відхил. (+,-)		Відносний відхил (%)	
		2018	2019	2020	2018/2019	2020/2019	2018/2019	2020/2019
1.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	312	324	318	12	-6	3,85	-1,85
2.	Прийнято на роботу нових працівників протягом року	16	5	9	-11	4	-68,75	80,00
3.	Вибуло працівників, у тому числі з причин	4	11	4	7	-7	175,00	-63,64
3.1.	- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	3	7	2	4	-5	133,33	-71,43
3.2..	- з власного бажання	1	4	2	3	-2	300,00	-50,00
3.3..	- звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0	0,00	0,00
4	Коефіцієнт обороту:							
4.1..	- з приймання, %	5,13	1,54	2,83	-3,58	1,29	x	x
4.2.	- зі звільнення, %	1,28	3,40	1,26	2,11	-2,14	x	x
5.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,32	1,23	0,63	0,91	-0,61	x	x
6	Коефіцієнт загального обороту, %	6,41	4,94	4,09	-1,47	-0,85	x	x

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Прийнято на роботу нових працівників протягом 2020 року на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» було 9 осіб, тоді як у 2019 році їх було 5 осіб, а в 2018 – 16 працівників було прийнято на роботу. Вибуло у 2020 році

4 особи, з них 2 особи за власним бажанням, у 2019 році вибуло з підприємства 11 осіб, з них 4 за власним бажанням, в 2018 році вибуло 4 особи, з них 1 працівник звільнився за власним бажанням.

Виходячи з цих даних було розраховано коефіцієнти обороту, а саме коефіцієнт обороту з приймання у 2020 році склав 2,83%, це на 1,29% більше ніж у 2019 році, коефіцієнт обороту зі звільнення склав у 2020 році 1,26%, що на 2,14% менше ніж у 2019 році. Коефіцієнт плинності кадрів менше ніж у 2019 році і склав у звітному році 0,63%. Коефіцієнт загального обороту ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» склав 4,09%, що на 0,85% менше ніж у 2019 році.

В табл.2.8. подано аналіз продуктивності праці ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Таблиця 2.8

Аналіз продуктивності праці ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2018-2020 рр.

№ з.п.	Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020-2019	2019/2018	2020-2019
1		3	4	5	6	7		8
1.	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	443315	468832	477017	25517	8185	5,76	1,75
2.	Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці, тонн	31720	35380	31720	3660	-3660	11,54	-10,34
3.	Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	273	278	274	5	-4,00	1,83	-1,44
4.	- робітники	182	189	184	7	-5,00	3,85	-2,65
5.	Відпрацьовано всіма робітниками тис.чол-днів	38	39	38	0,53	-0,48	1,39	-1,23
6.	Відпрацьовано всіма робітниками тис.чол.годин	307	311	308	4,25	-3,82	1,39	-1,23

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП)	1623,86	1686,45	1740,94	62,6	54,49	3,85	3,23
8.	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3) тонн/ос	116,19	127,27	115,77	11,1	-11,50	9,53	-9,04
9.	Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1) тис.грн./ос.	2435,80	2480,59	2592,48	44,8	111,89	1,84	4,51
10.	Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1) тонн/ос.	174,29	187,20	172,39	12,91	-14,80	7,41	-7,91
11.	Тривалість робочого дня (п.5/п.4)	8	8	8	0	0,00	0,00	0,00
12.	Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1) днів	211	206	209	-5	3,00	-2,37	1,46
13.	Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п3) %	66,67	67,99	67,15	1,32	-0,83	1,98	-1,22
14.	Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5) грн./ос	1443,01	1505,21	1550,53	62,21	45,31	4,31	3,01

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Після проведеного аналізу в табл.2.8.можна зробити такі висновки: у 2020 році відпрацьовано всіма робітниками 38 тис.чол-днів та 308 тис.чол.годин, в 2019 році –39 тис.чол-днів та 311 тис.чол.годин, а в 2018 році – 38 тис.чол-днів та 308 тис.чол.годин. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році склав 1740,94 тис.грн./ос та 115,77 тонн/ос, це на 54,49 тис.грн./ос більше ніж у 2019 та на 11,5 тонн/осіб менше.

Середньорічний виробіток на одного робітника ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у звітному році складає 2592,48 тис.грн./осіб, що на 4,51% більше ніж у минулому році та 172,39 тонн/осіб, що на 7,91% менше ніж у 2019 році. Середньогодинний виробіток одного робітника ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році склав 1550,53 грн./осіб, що на 3,01% більше ніж у 2019 році.

2.3. Аналіз матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Найважливішими складовими матеріального стимулювання праці є формування і управління системами матеріальних стимулів праці. Проведемо аналіз матеріального стимулювання на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», для цього для початку проведемо аналіз динаміки середньої заробітної плати за сотанні роки, джані представимо в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки середньої заробітної плати ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2018-2020 рр.

№	Показник	2018	2019	2020	Відхилення абсолютне (+,-)		Відхилення відносне (%)	
					2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Середньооблікова кількість ПВП, осіб всього,	273	278	274	5	-4	1,83	-1,44
	в т.ч.: - виробничий персонал	198	206	196	8	-10	4,04	-4,85
	- управлінський персонал	75	72	78	-3	6	-4,00	8,33

Продовження табл.2.9

2.	2 Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн, всього	32753	40494	43837	7741	3343	23,63	8,26
	в т.ч.: - виробничий персонал	20486	28396	29277	7910	881	38,61	3,10
	- управлінський персонал	12267	12098	14560	-169	2462	-1,38	20,35
3.	Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн	9997,86	12138,49	13332,42	2140,63	1193,93	21,41	9,84
	в т.ч.: виробничий персонал	8622,05	11487,06	12447,70	2865,00	960,65	33,23	8,36
	управлінський персонал	13630,00	14002,31	15555,56	372,31	1553,24	2,73	11,09
4.	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,58	1,22	1,25	-0,36	0,03	-22,89	2,52

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» зріс на 3343 тис.грн у 2020 році, у 2019 році він складав 40494 тис.грн, а в 2018 році 32753 тис.грн. В тому числі: фонд заробітної плати виробничого персоналу у 2020 складав 29277 тис.грн., що на 3,10% більше ніж у 2019 році, управлінського персоналу 14560 тис.грн, що на 20,35% більше ніж у 2019 році.

Середня заробітна плата одного працівника (ПВП) ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році складала 13332,42 грн, що на 9,84% більше ніж у 2019 році, в 2019 році вона була на рівні 12138,49 грн.

Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу у 2020 році склав 1,25, що на 0,03 більше ніж у 2019 році, тоді він був на рівні 1,22, а в 2018 на рівні 1,58.

На рис.2.4. представлено динаміку зміни середньої заробітної плати за три роки промислово-виробничого персоналу та управлінського на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

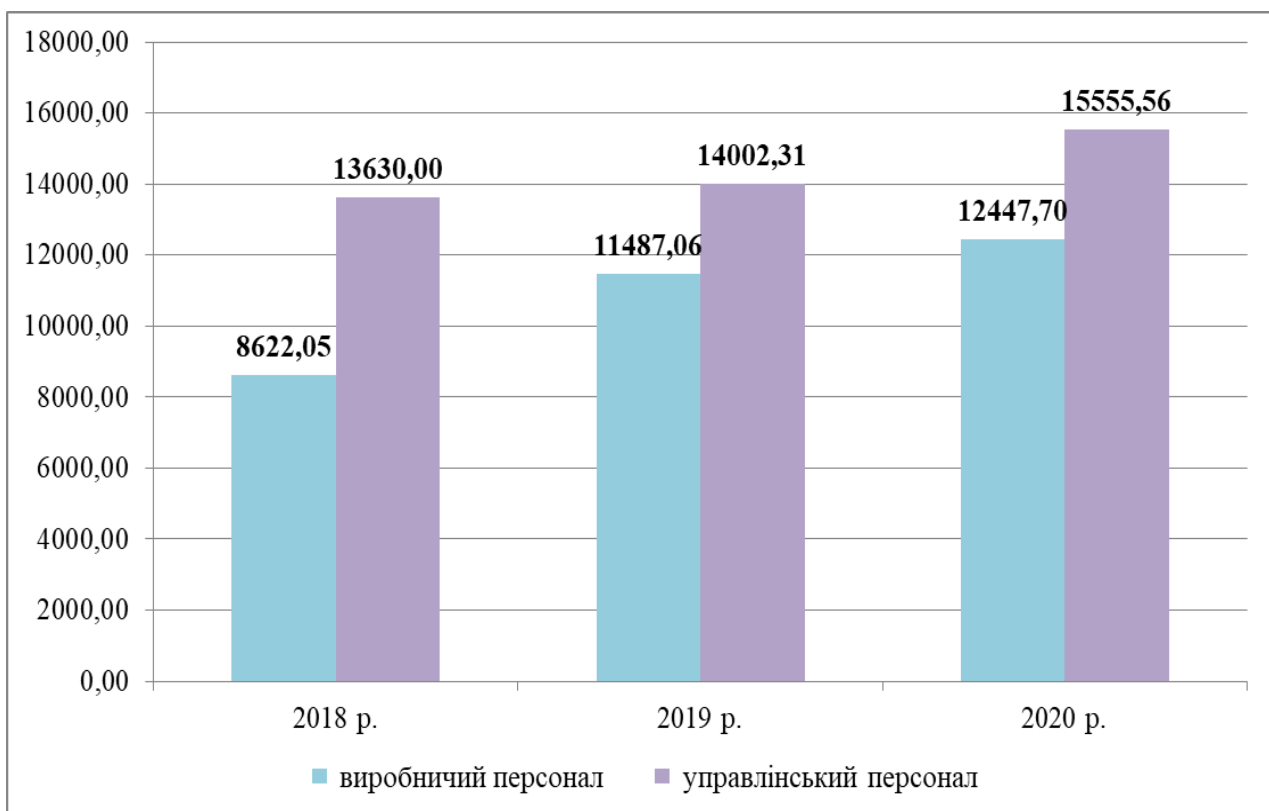


Рис. 2.4. Динаміка середньої заробітної плати на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» ПВП у 2018-2020 рр., грн.

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

У 2020 році середня заробітна плата правлінського персоналу ПВП ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складала 15555,56 грн, що на 1553,24 грн більше ніж у 2019 році, заробітна плата виробничого персоналу складала 12447,7 грн, що на 8,36% більше ніж у 2019 році, в 2019 році вона була 11487,06 грн., а в 2018 році – 8622,05 грн.

Проведемо більш детальний аналіз по заробітній платі персоналу ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», яка дасть більш розгорнуту картину. Щодо матеріального стимулювання на аналізованому підприємстві протягом останніх трьох років.

В табл.2.10. подано аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2018-2020 рр.

№	Показник	2019		2020		Відхилення		
		тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне (+,-)	відн. (%)	структурні зрушення, п.п.
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	40494	100	43837	100	3343	8,26	х
2	Фонд основної заробітної плати	32750	80,88	33567	76,57	817	2,49	-4,30
3	Фонд додаткової заробітної плати	5789	14,30	8900	20,30	3111	53,74	6,01
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	1 955	4,83	1 370	3,13	-585	-29,92	-1,70

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Фонд оплати праці штатних працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складається з: фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат.

У 2020 році фонд основної заробітної плати штатних працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» збільшився на 817 тис.грн, або на 2,49% порівняно з 2019 році, у 2019 році він складав 32750 тис.грн, фонд додаткової заробітної плати штатних працівників підприємства у 2020 році складав 8900 тис.грн, що на 53,74% більше ніж у 2019 році, тоді він складав 5789 тис.грн,

заохочувальні та компенсаційні виплати у звітному році зменшилися порівняно з 2019 роком на 585 тис.грн. або на 29,92%.

Динаміку зміни структури фонду плати штатних працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» представимо наочно на рис.2.5.

Отже, протягом двох років найбільшу частку у фоні оплати праці штатних працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складає фонд основної заробітної плати, так у 2020 році він склав 76,57%, а в 2019 – 80,88%, частка фонду додаткової заробітної плати у 2020 році складала 20,30%, що на 6,01 п.п. більше ніж у 2019 році, частка заохочувальних та компенсаційних виплат у 2020 році складала 3,13%, в 2019 складала 4,83%.

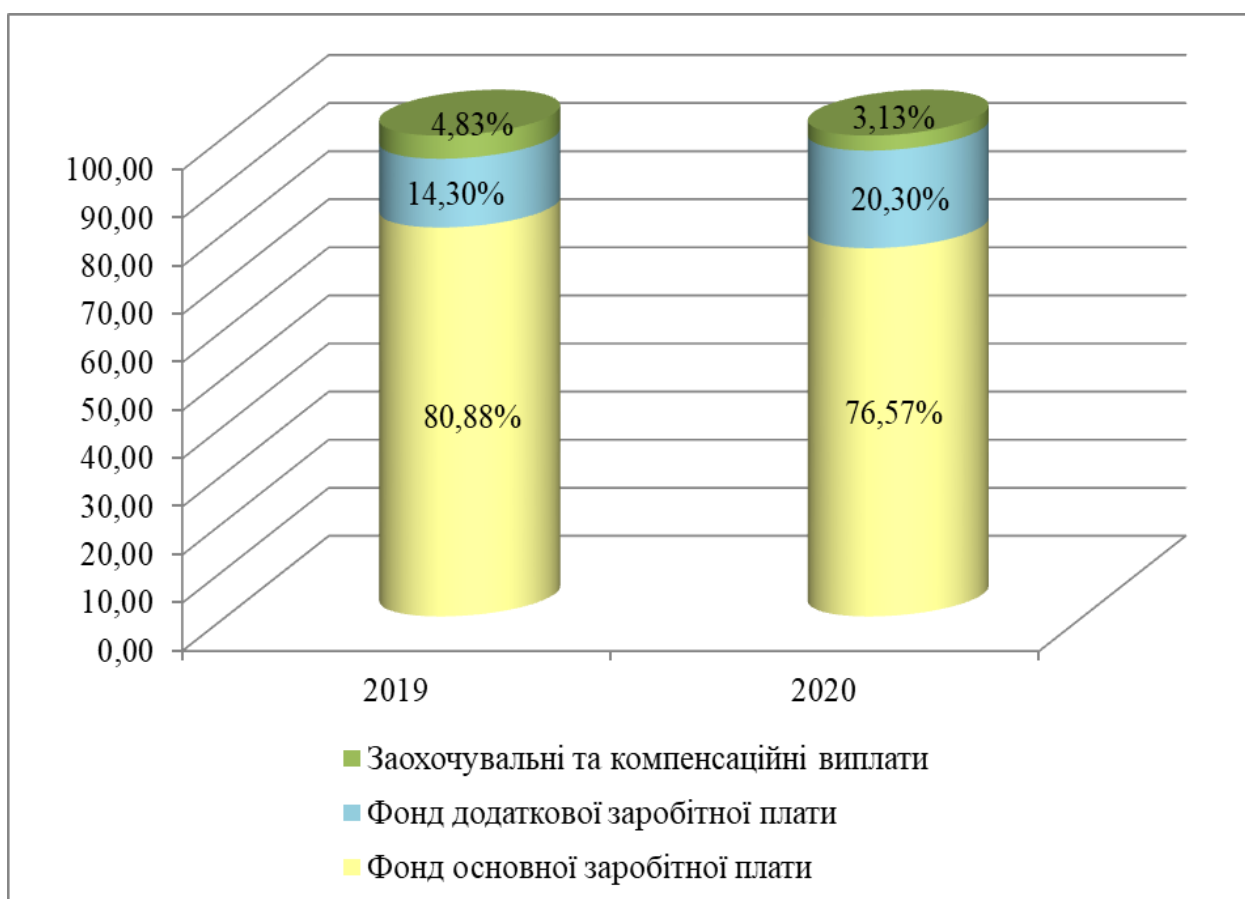


Рис. 2.5 Динаміка структури фонду заробітної плати штатних працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Отже, протягом двох років фонд оплати праці штатних працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» зростає, про що свідчать вище проаналізовані дані по підприємству.

Проведемо більш детальний аналіз структури фонду додаткової заробітної плати, яка складає 20,30% в 2020 році у фонді оплати праці підприємства. В табл. 2.11. проаналізовано динаміку структуру фонду додаткової заробітної плати ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.11

**Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати
ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2019-2020 рр.**

Показник	2019 рік		2020 рік		Відхлення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсол. (+/-)	відн. (%)	структурні зрушення, п.п
Фонд додаткової заробітної плати, всього, в т.ч.	5789	100	8900	100	3111	53,74	x
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	2435	42,06	2811	31,58	376	15,44	-10,48
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	3009	51,98	5600	62,92	2591	86,11	10,94
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	345	5,96	489	5,49	144	41,74	-0,47
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Для наочності розрахованих даних зобразимо на рис. 2.6 динаміку структури фонду додаткової заробітної.

Як видно з отриманих даних найбільшу частку в додатковій заробітній платі у ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складають премії та

винагороди, що носять систематич-ний характер (щомісячні, щоквартальні), а саме у 2020 році їх частка склала 62,92% або 5600 тис.грн, що на 86,11% більше ніж у 2019 році, зрушення по структурі відублось на 10,94 п.п. У 2020 році 31,58% складають надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, а це 2811 тис.грн, що на 15,44% більше ніж у 2019 році, по структурі зрушення відбулись на зменшення на 10,48 п.п., найменшу частку складають виплати, пов'язані з індексацією зарплати, а саме 5,49% у 2020 році та 5,96% у 2019 році.

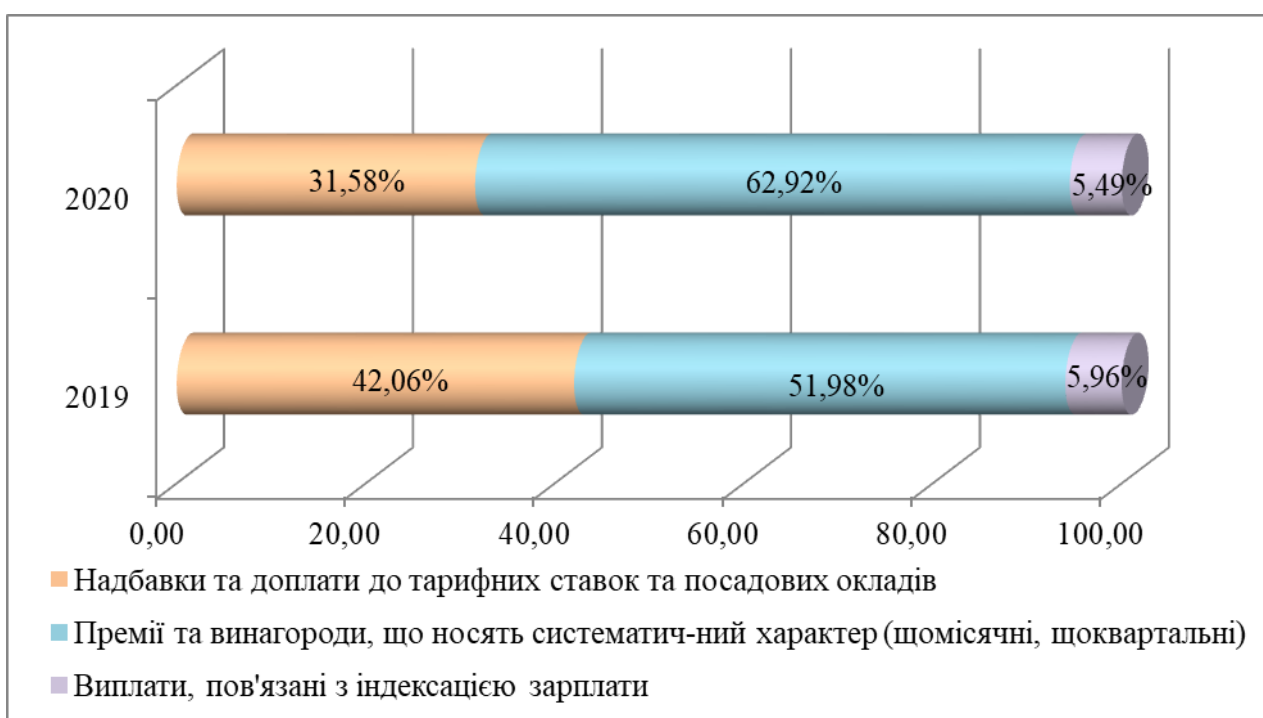


Рис. 2.6. Структура фонду додаткової заробітної плати за 2019-2020 рр.

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

Отже, на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» матеріальне стимулювання в більшій мірі виражається в нарахуванні премії та винагороди, що носять систематич-ний характер (щомісячні, щоквартальні).

В табл. 2.12. представлено аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Матеріальна допомога на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році зменшилась на 294 тис.грн, або на 25,19% порів'яно з 2019 році, в

якому вона була 1167 тис.грн, також зменшились соціальні пільги, що мають індивідуальний характер на 282 тис.грн і склали у 2020 році 399 тис.грн, тоді як у 2019 році вони у розмірі 681 тис.грн, зменшення такох відбулось і по оплаті за невідпрацьований час на 9 тис.грн.

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Показник	2019		2020		Відхлення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсол	відносне (%)	структурні зрушення, п.п.
Заохочувальні та компенсаційні виплати в т.ч.	1955	100	1370	100	-585	-29,92	х
- матеріальна допомога	1167	59,69	873	63,72	-294	-25,19	4,03
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	681	34,83	399	29,12	-282	-41,41	-5,71
- оплата за невідпрацьований робочий час	107	5,47	98	7,15	-9	-8,41	1,68

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На рис. 2.7. представлено динаміку структури заохочувальних та компенсаційних виплат на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

Отже, найбільшу частку в заохочувальних та компенсаційних виплат на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складають витрати на матеріальну допомогу, а саме у 2020 році вони склали 63,72% по структурі вони збільшились на 4,03 п.п. в порівнянні з 2019 році, тоді вони склали 59,69%, соціальні пільги, що мають індивідуальний характер у 2020 році склали у структурі заохочувальних виплат 29,12%, тоді як у 2019 році вони були на рівні 34,83%, частка оплати за невідпрацьований робочий час складала у 2020 році 7,15%, що на 1,68 п.п. більше ніж у 2019 році.

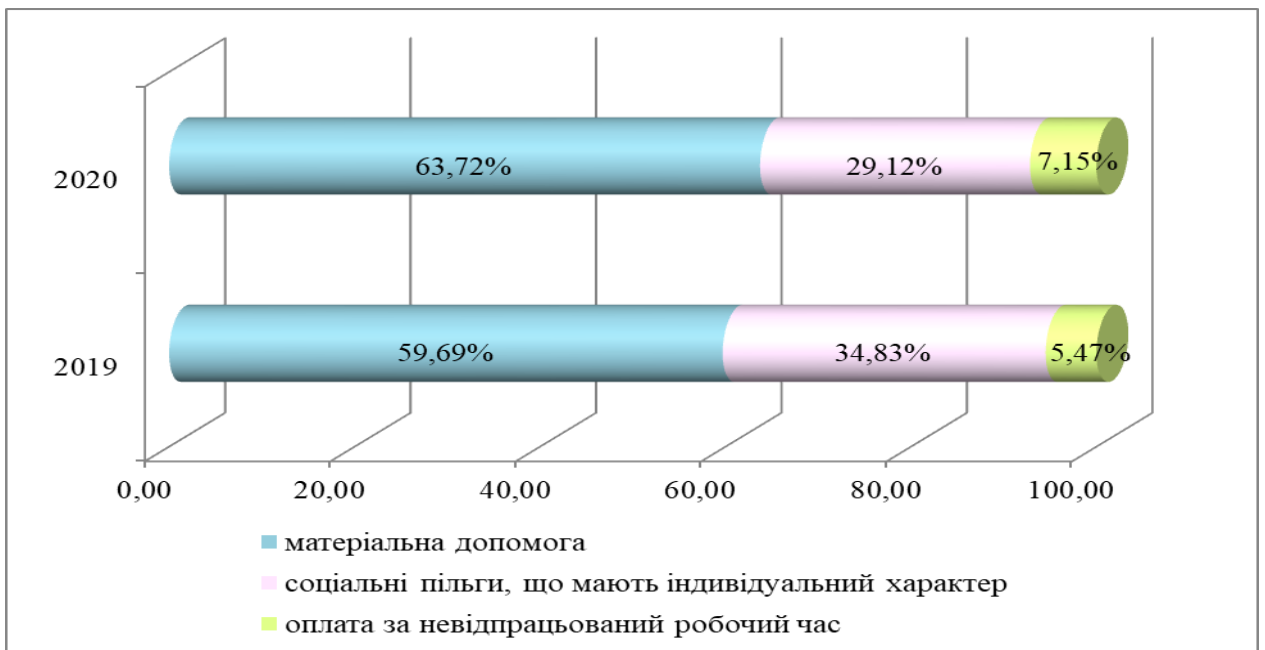


Рис. 2.7. Динаміка структури заохочувальних та компенсаційних виплат на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2019-2020 рр, %

Джерело: Складено автором згідно звітності підприємства

На завершення аналізу матеріального стимулювання працівників підприємства проведемо аналіз витрат на утримання робочої сили ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», що не входять до складу фонду оплати праці, дані представимо в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2019-2020 рр.

Показник	2019		2020		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсол (+,-)	відн. (%)	структурні зрушення, пп.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, вт.ч.	2769	100	2571	100	-198	-7,15	0,00

Продовження табл.2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
- витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	573	20,69	866	33,68	293	51,13	12,99
- витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	567	20,48	433	16,84	-134	-23,63	-3,64
- витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	966	34,89	740	28,78	-226	-23,40	-6,10
- витрати підприємства на професійне навчання	455	16,43	320	12,45	-135	-29,67	-3,99
- інші витрати на робочу силу	208	7,51	212	8,25	4	1,92	0,73

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Витрати ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці у 2020 році склали 2571 тис.грн, що на 7,15% менше ніж у 2019 році. На рис.2.8. представлено структурні зрушення витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці.

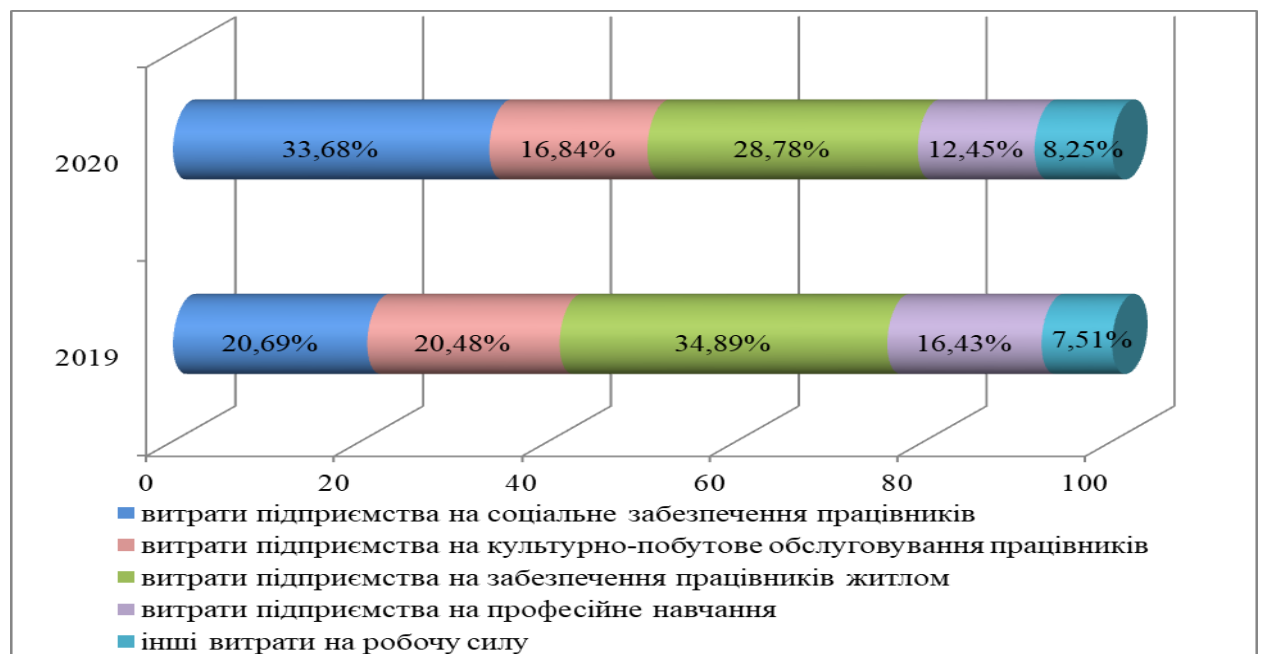


Рис.2.8. Структура витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» за 2019-2020 рр, %

Отже, у 2020 році найбільшу частку у витратах на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» склали витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників 33,68%, або 866 тис.грн, тоді як у 2019 році найбільшу частку складали витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, а саме 35,89%, або 966 тис.грн. Витрати ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» на культурно-побутове обслуговування працівників у 2020 зменшились і їх частка склала 16,84%, тоді як у 2019 році вона була 20,48 % або 567 тис.грн.

Отже, на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» матеріальне стимулювання працівників здійснюється за рахунок, премій, витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, інші витрати на робочу силу, соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, матеріальна допомога.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «НОВГОРОД- СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1. Основні напрямки розробки програми ефективного матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Експериментально доведено, що невисока ефективність праці - результат і слабкої, і надто сильної мотивації (внаслідок збільшення мотивації результативність спочатку зростає, а після максимуму поступово зменшується). Розрахувати його – ювелірна праця власника підприємства із суто індивідуальним підходом.

З урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку виробництва на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» можна запропонувати такі напрямки покращення матеріального стимулювання праці.

1. Напрямок, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Він включає в ролі елементів вдосконалення системи заробітної плати надавання можливості персоналу приймати участь у власності та прибутку підприємства. Це є важливим стимулом для робітників, особливо для акціонерів.

Перш за все, можна запропонувати гнучку систему оплати праці: зменшити тарифну ставку та встановити преміювання в залежності від отриманого прибутку. Наприклад, якщо план перевиконано на 5% - 15% від ставки, якщо план перевиконано більше ніж на 20% - відповідно на 30%.

Таку систему мотивації можна впровадити для робітників. Так вони будуть зацікавлені в збільшенні розмірів виготовлення продукції. Для заохочення працівників щомісяця виділяється преміальний фонд (ПФ),

інколи він сягає до 25% фонду заробітної плати (ФЗП). Краще всього орієнтуватися на відсотки від ФЗП. Цей фонд розподіляється на три групи працюючих: управлінський, робітники і допоміжний персонал.

Для цього потрібно створити фонд матеріального стимулювання, в який буде відраховуватися 5% прибутку підприємства.

2. При виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт надбавки у розмірі 5%, який є підвищенням до окладу.

3. Встановлювати в межах фонду оплати праці підрозділів:

– надбавки за високу професійну майстерність до тарифних ставок кваліфікованим робочим і за ділові якості до посадових окладів керівникам, фахівцям і службовцям;

– доплати за поєднання професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення об'єму виконуваних робіт в межах економії фонду оплати праці, що утворюється по тарифних ставках вивільнених працівників, з урахуванням фактичного завантаження тих, що залишилися, конкретний розмір доплати працівникові встановлюється адміністрацією за угодою сторін.

4. За виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки.

5. Здійснювати виплату винагороди за вислугу років табл.3.1.

6. Для робітників, що поступають на підприємство після закінчення загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних учбових закладів, а також що пройшли професійне навчання на виробництві, встановити знижені норми виробітку на 6 місяців:

1-2 місяці - 50%;

3-4 місяці - на 30%;

5-6 місяці - на 20%.

Розміри винагороди за вислугу років

Персонал	При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Відповідно до законодавства розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки
Робітники, керівники, спеціалісти	Від 1 до 3-х років	3	10
	Від 3-х до 5 років	10	15
	Від 10 до 15 років	20	22
	Вище 15 років	20	22
Інший персонал	Від 5 до 10 років	10	12
	Від 10 до 15 років	20	22

Джерело: Складено автором

Проведемо розрахунки витрат на даний захід. Для початку розрахуємо розмір витрат на преміювання за один місяць.

Розмір винагород за вдосконаленою програмою матеріального стимулювання для ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Персонал	При безперервному стажі роботи , який дає право на отримання винагороди за вислугу років	Розмір винагороди у відсотках до тарифної ставки	Середньомісячна заробітна плата по підприємству	Кількість працівників	Загальна сума премій, грн.
Робітники, керівники, спеціалісти	Від 1 до 3-х років	10	11487,7	56	64331,12
	Від 3-х до 5 років	15	11487,7	126	217117,53
	Від 10 до 15 років	22	11487,7	56	141528,46
	Вище 15 років	22	11487,7	24	60655,06
Інший персонал	Від 5 до 10 років	12	11487,7	8	11028,19
	Від 10 до 15 років	22	11487,7	4	10109,18
Разом					504769,54

Джерело: Розраховано автором

Отже, витрати на преміювання за один місяць складуть 504,77 тис.грн. Вважаємо за доцільне розрахувати витрати на впровадження вдосконаленої програми матеріального стимулювання працівників на перший квартал.

Отже, витрата на провадження заходів складуть: $504,77 \cdot 3 = 1514,31$ тис.грн.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування вдосконалення програми матеріального стимулювання.

Розроблена програма матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» позитивно вплине на ріст продуктивності праці. Результати опитування експертів, а саме працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», які займають керівні посади, щодо збільшення продуктивності праці від запропонованого заходу наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів, щодо приросту продуктивності праці в результаті впровадження вдосконаленої програми матеріального стимулювання на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, %	0,98	0,95	1,1	0,96	0,97	0,99	1,2

Джерело: Складено автором на основі даних експертів підприємства

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

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

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

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

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

n – чисельність експертної групи.

Таблиця 3.4

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення думок експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1. Приріст продуктивності праці $X_i, \%$.	0,98	0,95	1,1	0,96	0,97	0,99	1,2	7,15
2. $X_{сер.}$	1,02							x
3. Відхилення	-0,041	-0,071	0,079	-0,061	-0,051	-0,031	0,179	x
4. ΔX^2	0,002	0,005	0,006	0,004	0,003	0,001	0,032	0,05

Джерело: Складено та розраховано автором

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень приросту продуктивності праці: $X_{сер}=1,02$ тис. грн.

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,05}{7}} = 0,09 \%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

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

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

де cv_{σ} – коефіцієнт варіації.

$$0,09/1,02 \times 100 = 8,82 \%$$

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

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Ранжування значень приросту % продуктивності праці ПрАТ
«Новгород-Сіверський сирзавод» в порядку зростання показника**

Значення	0,95	0,96	0,97	0,98	0,99	1,1	1,2
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено та розраховано автором

Як видно з табл.3.4. песимістичний прогноз зростання темпу продуктивності праці після розроблення ефективної програми мотивації праці персоналу складає 0,95%, вірогідний наближений до 0,98%, а оптимістичний прогноз складає 1,2%.

Проведемо розрахунки зростання продуктивності праці в проектному році після впровадження заходів щодо ефективного матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», використовуючи формулу наведену нижче (3.3).

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

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн [47, с.32].

$$ОП=(1,2+4*0,98+0,95)/6=1,01 \%$$

Отже, прогнозується темп зростання продуктивності праці після впровадження запропонованих заходів, щодо формування ефективної програми матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» на 1,01%.

Наступним кроком розрахуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції після впровадження заходів на підприємстві. Темп зростання чистого доходу від реалізації відповідає темпу зростання продуктивності праці працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», а саме 1,01 %. Чистий дохід ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році складав 477017 тис.грн. отже:

$$477017*1,01\%=4817,87 \text{ тис.грн.}$$

Приріст чистого доходу від реалізації складе 4817,87 тис.грн.

Звідси можна вирахувати суму чистого доходу, який підприємство отримає в проектному році:

$$4817,87+477017=481834,87 \text{ тис.грн.}$$

Величина повних витрат ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у 2020 році складала 448208 тис.грн, в тому числі постійні витрати: 154462 тис.грн, змінні витрати: 293746 тис.грн.

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

$$293746*1,01\%=2966,83 \text{ тис.грн.}$$

Для реалізації програми ефективного матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» потрібно 1514,31 тис.грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$1514,31+2966,83=4481,14\text{тис.грн.}$$

У проектному році повні витрати ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складуть:

$$4481,14+448208=452689,14\text{ тис.грн.}$$

Наступним кроком розрахуємо приріст прибутку від впровадження на підприємстві ефективної системи матеріального стимулювання працівників в проектному році:

$$\Delta\text{ПР}=4817,87-4481,14=336,73\text{тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» в проектному році складе:

$$28809+336,73=29145,73\text{ тис. грн.}$$

(28809 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції (джерело- форма №2))

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме ($\Delta\text{ЧП}$):

$$336,73*(100-18)=276,12\text{тис. грн.}$$

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у табл.3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження удосконаленої програми матеріального стимулювання на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», тис. грн.

№ п.п.	Показник	Значення показника, тис.грн
1	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	4817,87
2	Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	4481,14
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	336,73
4	Приріст чистого прибутку	276,12

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, після розробки ефективної програми матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», яка складається з 6 напрямків допалт працівникам підприємства (див.підрозділ 3.1.), можна побачити, що приріст чистого доходу від реалізації продукції складе 4817,87 тис.грн, приріст повних витарт складе у проектному році 4481,14 тис.грн, приріст прибутку буде 331,24тис.грн, а аткож підприємство зможе отримати додатковий чистий прибутко у розмірі 276,12 тис.грн.

Кожен інвестиційний проект потребує розрахункв його економічної ефективності, тому проведемо відповідні розрахунки для інвестиційного проекту, а саме розробці та впровадженню ефектвиності системи матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод».

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

$$III = K_{обл} + Д - B_{p.o} - B_{бр} + K_{буд} + K_{сум} + K_{ини} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де «III – початкові інвестиції;

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

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

$Д$ – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

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

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

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

$K_{сум}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

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

$Z_{o.k}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу). [17, с.96].

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

Отже:

$$III = \Delta OK = 2966,83 * 80\% * 6\% = 142,41 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{\Pi}{\Delta\text{ЧП}} = \frac{142,41}{276,12} = 0,52 \text{ року} \quad (3.5)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

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

де « $\Delta\text{Ам}$ – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

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

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

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

Враховуючи всі умови проекту можна сказати, що чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку від реалізації продукції:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{ЧП} = 276,12 \text{ тис. грн.}$$

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

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

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

де p – ставка дисконту;

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

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

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

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

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

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

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 276,12 * (0,89 + 0,79) = 463,88 \text{ тис.грн.}$$

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 463,88 - 142,41 = 321,47 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

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

$$T_{\Gamma} = \frac{ПІ}{HB_{cp}} \quad (3.10)$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$T_g = 142,41 / (463,88 / 2) = 0,61 \text{ року} < 2 \text{ роки}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 321,47 / 142,41 = 2,26 > 0. \quad (3.11)$$

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

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПІ} = 463,88 / 142,41 = 3,26 > 1 \quad (3.12)$$

Отримані розрахункові дані зведемо до табл.3.7.

Таблиця 3.7

**Показники економічної ефективності від впровадження
удосконаленої програми матеріального стимулювання на ПрАТ
«Новгород-Сіверський сирзавод»**

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Капітальні витрати, тис. грн.	142,41
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	336,73
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	276,12
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	463,88
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	321,4
6	Термін окупності недисконтований, років	0,52
7	Термін окупності дисконтований, років	0,61
8	Індекс доходності	2,26
9	Індекс прибутковості	3,26

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, капітальні витрати на розробку та впровадження удосконаленої програми матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», яка складається з 6 напрямків, складають 142,41 тис.грн.. Термін окупності даного проекту складає 0,52 років, дисконтований період окупності 0,61 рік, індекс доходності складає 2,26, індекс прибутковості 3,26. Чиста нинішня вартість складе 321,4 тис.грн. Сума накопичених вартостей складе 463,88 тис.грн. Термін життя проекту складає 2 роки.

3.3. Оцінка ефективності впровадження вдосконаленої програми матеріального стимулювання та вплив на основні показники роботи підприємства

В табл.3.8. представлено розрахунок впливу від впровадження удосконаленої програми матеріального стимулювання на основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» у проектному році.

Таблиця 3.8

Вплив від впровадження удосконаленої програми матеріального стимулювання на основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод»

№ п.п .	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносн %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	477017	481834,87	4817,87	1,01
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	318	318	0,0	
3	Продуктивність праці, тис. грн./особу	1500,05	1515,20	15,15	1,01
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	448208	452689,14	4481,14	1,00

5	Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	28809	29145,73	336,73	1,2
6	Чистий прибуток, тис.грн.	15198	15474,12	276,12	1,8
7	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп	93,96	92,51	-1,45	-1,54
8	Рентабельність діяльності (продаж), %	3,19	3,21	0,02	x
9	Рентабельність продукції, %	6,43	6,44	0,01	x

Джерело: Складено та розраховано автором

Проведені розрахунки табл.3.8. дають змогу зробити наступні висновки, що впровадження удосконаленої програми матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», впливає на збільшення продуктивності праці на 1,01%, що в свою чергу збільшує чистий дохід від реалізації продукції на 4817,87 тис.грн, і в проектному році він складе 481834,87 тис.грн, зросте прибуток від реалізації на 1,1%, або на 336,73 тис.грн., і складе 29145,73 тис.грн у проектному році, чистий прибуток зросте на 1,8% і складе 15474,12 тис.грн. Рентабельність діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» збільшиться на 0,02%, а рентабельність продукції на 0,01%.

Отже, захід є рентабельним та приносить ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» додатковий прибуток.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження, щодо матеріального стимулювання персоналу на підприємстві та шляхи підвищення його ефективності, було визначено що: матеріальне стимулювання праці – це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом.

Проаналізувавши зарубіжний досвід матеріального стимулювання працівників прийшли до висновку, що: останнім часом в країнах Західної Європи відбулися істотні зміни в оплаті найманої праці. Перш за все, змінився механізм визначення рівня оплати праці. При встановленні нових ставок, керівники фірми стали частіше виходити з фінансового стану свого підприємства, а не з умов колективних договорів на інших підприємствах галузі, як це було в недавньому минулому.

Узагальнити основні ознаки неефективної системи матеріальної мотивації можна наступним чином: середня продуктивність співробітника нижча, ніж у цілому по галузі; між оплатою праці високоефективного та низькоефективного співробітника істотної різниці немає; загальні витрати на персонал перевищують оптимальні значення; оплата праці не збалансована відносно ринку праці (галузевого, раціонального); у системі мотивації не збережено баланс заохочення та покарання; існує практика загальних надбавок до посадових окладів (всім, незалежно від якості праці); система оплати будується на свавіллі керівників; спостерігається висока плинність кадрів.

Серед факторів, що роблять найбільший вплив на визначення рівня оплати праці, чільне місце посідає динаміка виробничих витрат і продуктивності праці, потім слід обсяг очікуваних прибутків і тільки після

цього – розмір заробітної плати на підприємствах, які виробляють аналогічну продукцію.

Проведено аналіз діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» є одним з найбільших виробників сиру в Україні. Завод відзначається високою якістю, відповідністю міжнародним стандартам та широким асортиментом. ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» є учасником об'єднання «Спілка молочних підприємств України». ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» з метою зменшення впливу ризиків знаходиться у постійному пошуку вигідних постачальників сировини та ринків збуту, впроваджує нові технології. Існуючий стан вимагає проведення подальших досліджень з метою визначення напрямків подолання існуючих проблем підприємство, як і галузь взагалі, знаходиться в стані трансформації і дуже важливо знайти правильні кроки, щоб надати потужний поштовх для її розвитку.

Проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства та зроблено висновки, що: У 2020 році збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 8185 тис.грн та склав 477017 тис.грн. Портягом останніх трьох років чистий дохід від реалізації ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» мав тенденцію до збільшення. Так у 2019 році порівняно з 2018 роком він збільшився на 5,76%, а в 2020 порівняно з 2019 на 1,75%. У 2020 році зменшилась чисельність працівників на 6 осіб. За рахунок збільшення заробітної плати ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» працівників збільшився фонд оплати праці на 3343 тис.грн., або на 8,26% і склав у 2020 році 43837 тис.грн.. У 2020 році збільшилась продуктивність праці 53,04 тис.грн/осіб, або на 3,67%.

Проаналізовано матеріальне стимулювання на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», отже: фонд оплати праці штатних працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» складається з: фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати, заохочувальних та компенсаційних виплат. У 2020 році фонд основної заробітної плати штатних працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» збільшився на 817

тис.грн, або на 2,49% порівняно з 2019 році, у 2019 році він складав 32750 тис.грн, фонд додаткової заробітної плати штатних працівників підприємства у 2020 році складав 8900 тис.грн, що на 53,74% більше ніж у 2019 році, тоді він складав 5789 тис.грн, заохочувальні та компенсаційні виплати у звітному році зменшилися порівняно з 2019 роком на 585 тис.грн. або на 29,92%. у 2020 році найбільшу частку у витратах на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» склали витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників 33,68%, або 866 тис.грн, тоді як у 2019 році найбільшу частку склали витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, а саме 35,89%, або 966 тис.грн. Витрати ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» на культурно-побутове обслуговування працівників у 2020 зменшилися і їх частка склала 16,84%, тоді як у 2019 році вона була 20,48 % або 567 тис.грн. Отже, на ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» матеріальне стимулювання працівників здійснюється за рахунок, премій, витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, інші витрати на робочу силу, соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, матеріальна допомога.

Запропоновано шляхи покращення матеріального стимулювання, шляхом розробки програми матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», яка складається з 6 елементів: стимулювання, що відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці; матеріальне стимулювання при виконанні показників бізнес-плану застосовувати коефіцієнт, що підвищує, до окладів, тарифів; матеріальне стимулювання що встановлювати в межах фонду оплати праці підрозділів; матеріальне стимулювання за виконання особливо важливої роботи на термін її виконання встановлювати додаткову оплату у розмірі 60% тарифної ставки; матеріальне стимулювання за вислугу років, а також матеріальне стимулювання молодих робітників.

Проведені розрахунки дали змогу зробити наступні висновки, що впровадження удосконаленої програми матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», впливає на збільшення продуктивності праці на 1,01%, що в свою чергу збільшує чистий дохід від реалізації продукції на 4817,87 тис.грн, і в проектному році він складе 481834,87 тис.грн, зросте прибуток від реалізації на 1,1%, або на 336,73 тис.грн., і складе 29145,73 тис.грн у проектному році, чистий прибуток зросте на 1,8% і складе 15474,12 тис.грн. Рентабельність діяльності ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» збільшиться на 0,02%, а рентабельність продукції на 0,01%. Отже, захід є рентабельним та приносить ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» додатковий прибуток.

Капітальні витрати на розробку та впровадження удосконаленої програми матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод», яка складається з 6 напрямків, складають 142,41 тис.грн.. Термін окупності даного проекту складає 0,52 років, дисконтований період окупності 0,61 рік, індекс доходності складає 2,26, індекс прибутковості 3,26. Чиста нинішня вартість складе 321,4 тис.грн. Сума накопичених вартостей складе 463,88 тис.грн. Термін життя проекту складає 2 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андрейцева І.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту нац. ун-т ім. Івана Огієнка Кам'янець-Подільський: Сисин Я. І. 2015. 227 с.
2. Антоненко В.М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астроя, 2020. 240 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ. 2019. 468 с.
4. Бекетов Ю. А. Основи менеджменту: навч. посіб.; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
5. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор-Видавництво. 2013. 704 с.
6. Болтянська Л. О., Андреева Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон, ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.
7. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 727. С. 10–15.
8. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
9. Гапоненко О.Є. Матеріальна мотивація персоналу та її вплив на економічні процеси підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2015. 20 с.
10. Грушева А.А., Вітренко Л.О. Менеджмент: навч. посіб. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 310 с.

11. Гурова К.Д. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 792 с.
12. Гуменюк В.Я Менеджмент продуктивності: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освітньо-проф. прогр. спеціаліста, магістра зі спец. «Управління персоналом і економіка праці» Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне : НУВГП, 2016. 203 с.
13. Держпродспоживслужба URL: <https://dpss.gov.ua/news/ukrayina-pidtverdila-pravo-eksportu-moloka-ta-molochnoyi-produkciyi-do-yes>
14. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
15. Захарченко П.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Мелітополь : Вид. будинок Мелітоп. міськ. друк., 2018. 223 с.
16. Захарова О.В. Аналіз трудових показників: навч. посіб. для студентів ВНЗ Держ. ВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т». Донецьк: Ноулідж, Донец. від-ня, 2014. 461 с.
17. Кальченко О.М., Шишкіна О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів: Брагинець О. В. 2018. 522 с.
18. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб. Сум. держ. ун-т. Суми: Сум. держ. ун-т, 2015. 389 с.
19. Кібік О. М. Управління ресурсами. Кадровий менеджмент : навч.-метод. посіб. Одеса: Фенікс, 2018. 125 с.
20. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
21. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 25.05.2021).
22. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2011. 340 с.

23. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрміїчук Н.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ ім. Юрія Федьковича: Рута, 2019. 336 с.
24. Колпаченко Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: Діса плюс, 2019. 277 с.
25. Комарницький І. М., Кромарницька Г. О. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник. Хмельницьк. кооперат. торг.-екон. ін-т. Хмельницький: Цюпак, 2016. 423 с.
26. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навч. посіб. Львів : Львів. торг.-екон. ун-т, 2020. 316 с.
27. Лисак О.І., Андреева Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
28. Михайлов С.І., Степасюк Л.М. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - 2-е вид. Київ : Компринт, 2018. 417 с.
29. Мошек Г.Є Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
30. Морушко О. О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 173 с.
31. Муромець М.Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
32. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносина: навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
33. Омельченко В.В. Соціальна психологія та конфліктологія: навч. посіб. Ч. 2: Конфліктологія. Харків: ХНУРЕ, 2020. 64 с.

34. Онегіна В.М., Вітковський Ю.П., Кравченко Ю.М. Фінансове забезпечення у стратегічному управлінні інноваційним розвитком. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 74-80
35. Попов О.С., Скачков О.М. Економічне управління підприємством: навч. посіб.; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків: ХАІ, 2018. 123 с.
36. ПрАТ «Новгород-Сіверський сирзавод» URL: <https://nssz.com.ua/ua/>
37. Самойленко І.О. Менеджмент організацій: підручник Харків: ХАІ, 2020. 280 с.
38. Скворцов І.Б. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 265 с.
39. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб. Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. - Кременчук: Щербатих О. В., 2016. 335 с.
40. Спілка молочний підприємства України URL: www.molsouz.org.ua
41. Степанова Р.Е. Матеріальне стимулювання трудової діяльності: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.07 Харк. нац. екон. ун-т. Харків., 2013. 20 с.
42. Трегубов О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.
43. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
44. Федішин Н.П. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т, Фінанс.-екон. коледж. Чернівці: Наші книги, 2015. 327 с.

45. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
46. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ. Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
47. Яценко В. М., Шинкаренко О.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ч: ЧДТУ, 2015. 267 с.
48. Яцун Л.М. Управління персоналом: навч. посіб. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2016. 416 с.
49. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014. 170 p.
50. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2019. 320 p.

ДОДАТКИ

КОДИ		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «НОВГОРОД- СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД»	за ЄДРПОУ	00448077
Територія		за КОАТУУ	7410500000
Організаційно- правова форма господарювання	230	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	10.51	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників	318		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	16000 Новгород- Сіверський, вулиця Залінійна будинок 21А		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	40	33	
первісна вартість	1001	277	354	
накопичена амортизація	1002	237	321	

Продовження додатку А

Незавершені капітальні інвестиції	1005	11349	20771	
Основні засоби:	1010	88718	102490	
первісна вартість	1011	1152412	1286684	
знос	1012	1063694	1184194	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	26	26	
інші фінансові інвестиції	1035			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	100133	123320	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	73874	72846	
Виробничі запаси	1101	12818	13369	
Незавершене виробництво	1102	2450	2412	
Готова продукція	1103	58547	57026	
Товари	1104	59	39	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	76717	79974	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	266		
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145	1595		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8213	6077	

Продовження додатку А

Гроші та їх еквіваленти	1165	10085	9178	
Готівка	1166	7	6	
Рахунки в банках	1167	10078	9172	
Витрати майбутніх періодів	1170	5	160	
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190		434	
Усього за розділом II	1195	170755	168669	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	270888	291989	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9785	9785	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	77408	83157	
Резервний капітал	1415	1589	1589	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12591	15079	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	101373	109610	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			

Закінчення додатку А

Усього за розділом II	1595	0	0	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	24590	20281	
за товари, роботи, послуги	1615	31425	28046	
за розрахунками з бюджетом	1620	2425	1803	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	562	1019	
за розрахунками зі страхування	1625	562	560	
за розрахунками з оплати праці	1630	1910	2099	
за одержаними авансами	1635	1296	40	
за розрахунками з учасниками	1640	29	11801	
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	1797	1690	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	105481	116059	
Усього за розділом III	1695	169515	182379	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	270888	291989	

Додаток Б

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2021 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «НОВГОРОД- СІВЕРСЬКИЙ СИРЗАВОД»	за ЄДРПОУ	00448077

(найменування)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	477017	468832
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(395284)	(389317)
Валовий: прибуток	2090	81733	79515
Валовий: збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	1739	177
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(18212)	(16688)
Витрати на збут	2150	(34712)	(30091)
Інші операційні витрати	2180	(7175)	(14005)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	23373	18908

Продовження додатку Б

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	108	
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(3749)	(2510)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(51)	(15)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19681	16383
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4483	-3792
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	15198	12591
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	15198	12591

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	386850	380304
Витрати на оплату праці	2505	43837	40494
Відрахування на соціальні заходи	2510	9605	8796
Амортизація	2515	7916	6502
Інші операційні витрати	2520	7175	14005
Разом	2550	455383	450101

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	329242	329242
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	46.16057	38.24239
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

КОДИ		Дата(рік, місяць, число)	2020 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «НОВГОРОД-СІВЕРСЬКИЙ СІРЗАВОД»	за ЄДРПОУ	00448077
Територія		за КОАТУУ	7410500000
Середня кількість працівників	324		

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	38	40	
первісна вартість	1001	219	277	
накопичена амортизація	1002	181	237	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8725	11349	

Продовження додатку В

Основні засоби:	1010	83926	88718	
первісна вартість	1011	1126315	1152412	
знос	1012	1042389	1063694	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	26	26	
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	92715	100133	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	59551	73874	
Виробничі запаси	1101	12879	12818	
Незавершене виробництво	1102	2138	2450	
Готова продукція	1103	44419	58547	
Товари	1104	115	59	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	73076	76717	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	403	266	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145	1522	1595	

Продовження додатку В

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4294	8213	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	573	10085	
Готівка	1166	47	7	
Рахунки в банках	1167	526	10078	
Витрати майбутніх періодів	1170	26	5	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	139445	170755	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	232160	270888	

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9785	9785	

Продовження додатку В

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	71279	77408	
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	1589	1589	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7003	12591	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	89656	101373	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом II	1595			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		24590	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	34697	31425	
за розрахунками з бюджетом	1620	2353	2425	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1161	562	
за розрахунками зі страхування	1625	442	562	
за розрахунками з оплати праці	1630	1602	1910	

Закінчення додатку В

за одержаними авансами	1635	950	1296	
за розрахунками з учасниками	1640	37	29	
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	1766	1797	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	100657	105481	
Усього за розділом III	1695	142504	169515	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	232160	270888	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	468832	443315
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(389317)	(386295)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	79515	57020
Валовий: збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	177	10
Адміністративні витрати	2130	(16688)	(14313)
Витрати на збут	2150	(30091)	(27031)
Інші операційні витрати	2180	(14005)	(2466)

Продовження додатку Г

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	18908	13220
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Інші фінансові доходи	2220		351
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(2510)	(4372)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(15)	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16383	9199
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3792	-2196
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12591	7003
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12591	7003

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	380304	381542
Витрати на оплату праці	2505	40494	32753
Відрахування на соціальні заходи	2510	8796	7130
Амортизація	2515	6502	6215
Інші операційні витрати	2520	14005	2466
Разом	2550	450101	430106

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	329242	329242
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	38.24239	21.27007
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		