

**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

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

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

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

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

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_

на тему: «Дослідження методів мотивації персоналу та їх впливу на результати діяльності підприємства» \_\_\_\_\_

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Приходько Іванна Дмитрівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Тертична Любов Іванівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т. В. БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Приходько Іванни Дмитрівни

1. Тема роботи «Дослідження методів мотивації персоналу та їх впливу на результати діяльності підприємства»

керівник роботи Тертична Л. І., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 587-к.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади мотивації праці.

Розділ 2. Дослідження діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

Розділ 3. Удосконалення методів мотивації персоналу на прикладі Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках та 22 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	При-мітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**І. Д. Приходько**  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Л. І. Тертична**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади мотивації праці на підприємстві. Описано методичні підходи до управління мотивацією на підприємстві.

Проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства та охарактеризовано особливості управління мотиваційним механізмом у Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

На основі проведеного дослідження було розроблено пропозиції щодо удосконалення мотивації праці персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад». Запропоновано нові форми прогресивної форми преміювання та стимулювання праці.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 76 сторінках (без урахування додатків), містить 22 таблиці, 7 рисунків.

*Ключові слова:* мотивація, стимулювання, підприємство, управління, преміювання.

## ANNOTATION

In the qualification work, the existing theoretical and methodological principles of work motivation at the enterprise are considered and summarized. Methodical approaches to motivation management at the enterprise are described.

An analysis of the financial and economic activity of the enterprise was carried out and the peculiarities of the management of the motivational mechanism in "Biscuit-Chocolate" LLC were characterized.

On the basis of the conducted research, proposals were developed to improve the motivation of labor at "Biscuit-Chocolate" LLC. New forms of progressive forms of rewarding and stimulating work are proposed.

The performed calculations show that the proposed project is profitable and its implementation at the enterprise is possible in the future.

The qualification work consists of 76 pages (not including appendices), contains 22 tables, 7 figures.

*Key words:* motivation, stimulation, enterprise, management, reward.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ	10
1.1. Сутність та види мотивації персоналу .....	10
1.2. Методичні підходи до мотивації персоналу та їх впливу на результати діяльності підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД» .....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання.....	26
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад» .....	32
2.3. Особливості мотивації праці на підприємстві.....	36
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД» .....	55
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення мотивації праці.....	55
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нових методів мотивації праці та їх вплив на результати діяльності підприємства .....	60
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Однією з основних завдань сучасного підприємства яке розвивається є мотивація персоналу до високої продуктивності праці і ефективної діяльності. На багатьох підприємствах все ще зберігаються старі підходи до управління кадрами. Керівники не усвідомлюють необхідності розробки ефективної організаційної структури служби управління персоналом і переходу до формування нового кадрового менеджменту, який має на увазі, що функція управління людськими ресурсами повинна виконуватися практично всіма структурними підрозділами підприємства, виходячи з принципу поділу функцій управління персоналом між багатьма виконавцями.

Зараз можна говорити про декілька важливих напрямках в системі мотивації. Один з напрямків пов'язано з тим, що система мотивації повинна бути економічною і навіть економною, оскільки в умовах кризи діє постулат «навіщо платити більше, коли можна платити менше». При цьому найчастіше мова йде саме про моментальне результати, позиції, що не обіцяє тривалого ефекту. Також слід відзначити, що мотивація в організації – це, перш за все, питання лідерства, що йде від перших осіб компанії, від їх політичної волі, здатності проводити організаційні зміни і бачити організацію як систему.

Основним завданням будь-якої організації є максимально ефективно використання потенціалу своїх співробітників. Саме тому в даний час відбувається переорієнтування сучасних технологій управління в сторону мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви співробітників, а також неформальну структуру організації.

У цілому результативність працівника можна уявити як поєднання двох найважливіших компонентів – мотивації людини до діяльності і досягненню цілей організації і його навичок і умінь, тобто, його здатності виконувати свої професійні обов'язки. І чим вище в ієрархії організації знаходиться

співробітник, тим сильніше на його результативність впливають мотивація і загально-управлінські навички.

Для посилення мотивації і формування бажаної успішної поведінки необхідний тісний персональний контакт, експериментування і зворотний зв'язок в режимі реального часу.

Значний внесок у розробку теорії і методології мотивації персоналу зробили праці таких науковців: Алексєєва Н.Ф., Андрусь О. І., Баник О.Б., Барабаш О.О., Гончар О.І., Дімітрієва С.Д., Збрицька Т.П., Кащенко І. В., Криворотько І.О., Скіба В.С. та інших.

Однак, аналіз літературних джерел з даної проблематики дозволяє зробити висновки, що питання удосконалення ефективності мотивації персоналу на підприємствах не отримали ще належного розвитку, а окремі аспекти даної проблеми залишаються малодослідженими та потребують подальшої оцінки і розвитку з урахуванням змін, що відбуваються в економіці України.

Метою роботи є дослідження методів мотивації персоналу та їх впливу на результати діяльності підприємства.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутність та види мотивації персоналу;
- узагальнено методичні підходи до мотивації персоналу та їх впливу на результати діяльності підприємства;
- надано загальну характеристику діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад»;
- проаналізовано фінансово-економічну діяльність Корпорації «Бісквіт-Шоколад»;
- виявлено особливості мотивації праці на підприємстві;
- окреслено процес прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення мотивації праці;



- обґрунтовано доцільність впровадження нових методів мотивації праці та їх вплив на результати діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

*Об'єктом дослідження* є процес формування ефективної мотивації трудової діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні складові формування ефективної мотивації трудової діяльності.

*Методи дослідження.* Робота виконана за допомогою таких рівнів дослідження, як емпіричний та теоретичний. Використані такі методи емпіричного дослідження як вимірювання, порівняння та спостереження, а також методи теоретичних досліджень: ідеалізація, історичний та систематичний метод.

*Інформаційною базою* дослідження слугували законодавчі та інші нормативні документи, що регламентують діяльність підприємств в Україні, статистичні матеріали, звіти підприємства, навчальна література, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теми дослідження.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для удосконалення форм управління мотивацією персоналу підприємства, при цьому сукупність розроблених у роботі практичних пропозицій і рекомендацій може бути корисною для широкого спектру підприємств різних сфер діяльності та форм власності.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 76 сторінок основного тексту, а також 22 таблиці і 7 рисунків, список використаних джерел з 35 найменування і 4 додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

## 1.1. Сутність та види мотивації персоналу

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємств, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. В науковій економічній літературі зустрічається низка визначень терміну «мотивація».

З точки зору А. М. Колота та С. О. Цимбалюк, мотивація в розгорнутому вигляді – це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Водночас, зазначені вчені розглядають мотивацію як процес, що визначає розгортання мотиваційних настанов та трудової активності; як своєрідний результат узгодження внутрішніх мотивів індивіда і зовнішніх стимулів трудової діяльності [14, с. 36].

На думку С. Ю. Кулакової, під мотивацією слід розуміти процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці. Метою мотивації є формування комплексу умов, що спонукають людину до здійснення дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом [16, с. 66].

Ф. Ш. Урманов визначає мотивацію як сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей. Призначення мотивації праці – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль [29, с. 99].

В. Б. Васюта трактує мотивацію як функцію керівництва, що полягає у

формуванні у працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [5].

Мотивація праці, у визначенні О. А. Шаповал, – це одна з найважливіших функцій менеджменту, що являє собою заохочення працівника чи групи працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їхніх власних потреб [31, с. 221].

З наведених визначень можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- розуміння того, як направити ці спонукування в русло досягнення цілей організації.

З'ясовуючи сутність і природу мотивації, слід усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. А. О. Климчук та А. М. Михайлов стверджують, що процес мотивації в значній мірі визначається потребами, що його ініціюють. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості та високу якість продукції, що у сукупності призведе до збільшення розміру прибутку, забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку [11, с. 222].

Під впливом потреб виникають мотиви як підстави до якихось дій. Термін «мотив» у перекладі з латинського означає «приводити в рух», «штовхати». Отже, мотиви – це спонукальні причини поведінки та дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів, що являють собою образ бажаного блага, яке прийде на зміну потреб за умови, якщо буде виконано певні трудові дії. Тобто, усвідомлена людиною потреба (або

інтерес) викликає у неї мотив до здійснення конкретних дій, спрямованих на задоволення цієї потреби. Такий процес являє собою спонукання. Спонукання – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

А. М. Колот процес мотивації поділяє на шість стадій, що настають одна за однією (рис. 1.1).

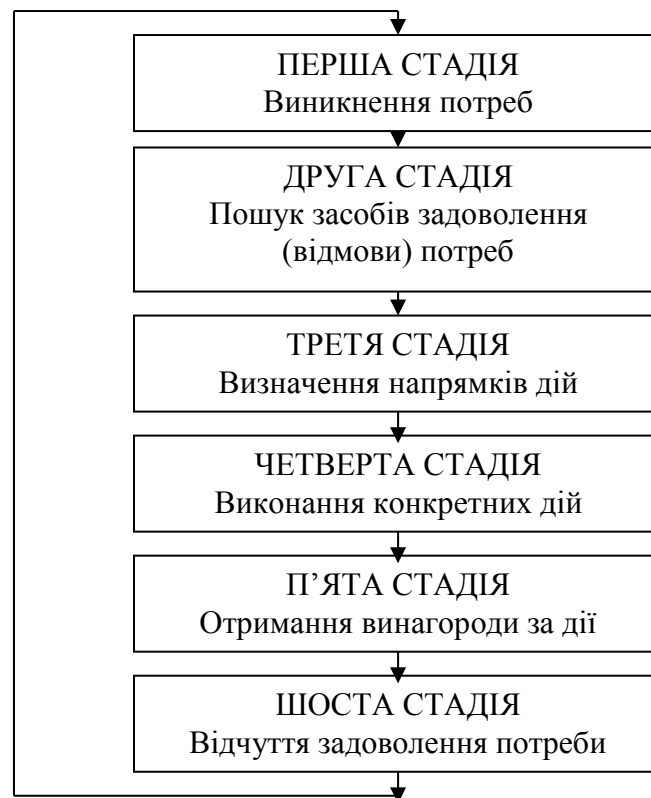


Рис. 1.1. Схема процесу мотивації за А. М. Колотом [14]

Першою стадією є виникнення потреби, як відчуття нестачі в чомусь.

Друга стадія – це пошук способів задоволення потреби, в результаті якого постає необхідність щось зробити чи вжити певних заходів.

На третій стадії людина визначає цілі та напрямки дій для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів [14, с. 19]: що я матиму після задоволення потреби; що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю; наскільки досягне те, чого я бажаю; наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – це виконання конкретних дій, а п'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Шоста стадія включає відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди, людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працюю для задоволення потреби наявної.

Вчені виділяють два види мотивації – внутрішню та зовнішню [10]. Внутрішня мотивація визначається змістом та значимістю роботи. Якщо вона цікавить людину, дозволяє реалізувати її природні здібності, то це являється сильним мотивом до високопродуктивної праці. Зовнішню мотивацію називають стимулюванням.

Під стимулом розуміють зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість. Саме тим, що в основі спонукальних дій лежать зовнішні чинники, і відрізняється стимул від мотиву. Мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, підвищення по службі, адміністративна ухвала), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, прагнення до самовираження).

Стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він усвідомлений людиною та сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню продуктивності праці. Стимулювання здійснюється шляхом створення керівництвом таких умов на підприємстві, щоб у працівників виникало бажання та прагнення виконувати покладені обов'язки з найбільшою ефективністю.

Отже, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів ті цілеспрямованих дій. Стимулювання справляє вплив на зусилля, старанність, наполегливість, націленість, сумлінність персоналу організації [30, с. 142].

Розглядаючи питання сутності та складових мотиваційного механізму

праці персоналу, неможливо оминати огляд існуючих теорій мотивування. Світова економічна думка створила низку цих теорій, а в літературних джерелах їх класифікують на змістовні та процесні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація теорій мотивації

Джерело: систематизовано автором за [7; 8]

Елементи обох процесуальних теорій поєднує теорія мотивації, розроблена Портером і Лоулером. Модель містить п'ять факторів: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до цієї моделі результати залежать від прикладених зусиль, здібностей працівника, індивідуальних особливостей і усвідомлення своєї ролі. Ступінь впевненості в тому, що даний рівень зусиль приведе до конкретного рівня винагороди, сприяє докладанню цих зусиль. Винагорода ставиться в залежність від досягнутих результатів.

Модель побудована на понятті «результативна праця веде до

задоволення» усупереч думці більшості менеджерів, що вважають, що «задоволення веде до досягнення високих результатів». На думку науковців, основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи [17, с. 186].

Отже, в менеджменті важливим є розуміння, виявлення мотивів, які спонукають людину до праці за чужим завданням. Однією із основних функцій менеджменту є мотивування. Цю функцію розглядають як загальне мотивування працівника до продуктивної праці і як мотивування в контексті реалізації різноманітних управлінських рішень. Узагальнене визначення мотивування як функції менеджменту в науково-методичній літературі звучить наступним чином: «Мотивування – це вид управлінської роботи, що забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, яка спрямована на досягнення особистих цілей або мети організації» [18, с. 33].

Проблему мотивування як засобу підвищення продуктивності праці одними із перших усвідомили Тейлор та його послідовники, критикуючи встановлення заробітків на межі голодного існування робітників. Психологічні аспекти мотивування першим дослідив Е. Мейо, який у 1923-1924 рр. провів серію експериментів на ткацькій фабриці в м. Філадельфія. На сучасному етапі розвитку менеджменту мотиваційні аспекти набувають все більшого значення. Основна мета процесу мотивації ґрунтується на отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємств.

Таким чином, мотиваційний механізм включає декілька стадій: виникнення потреби; пошук способів її задоволення; визначення напрямів дій для задоволення потреби; виконання конкретних дій; отримання винагороди; відчуття задоволення потреби. Система мотивації включає

сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення цілей діяльності підприємства.

## **1.2. Методичні підходи до мотивації персоналу та їх впливу на результати діяльності підприємства**

Класифікація систем стимулювання персоналу проводиться за видами благ, що надаються працівникам. Якщо благами виступають грошові чи прирівняні до них виплати (пільги і послуги), то тут мова йде про систему матеріального стимулювання. Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі завжди виступають активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ переважно задовольняються не тільки матеріальні, але й культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин [12, с. 88].

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі. Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [1]. Рівень оплати праці має велике значення в системі мотивів та стимулів. Він значною мірою визначає можливість повноцінного відтворення робочої сили, а відтак – і силу мотивації.

Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування економіки зумовлена її функціями. Можна назвати декілька основних функцій заробітної плати: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу та соціальну. Серед цих функцій, з урахуванням теми магістерської роботи, однією з найважливіших є функція стимулювання, яка зводиться до того, що можливий рівень оплати праці має спонукати кожного працівника до найефективніших дій на своєму робочому місці.

Основними формами оплати праці, що діють в даний час в Україні, є



погодинна та відрядна (рис. 1.3).

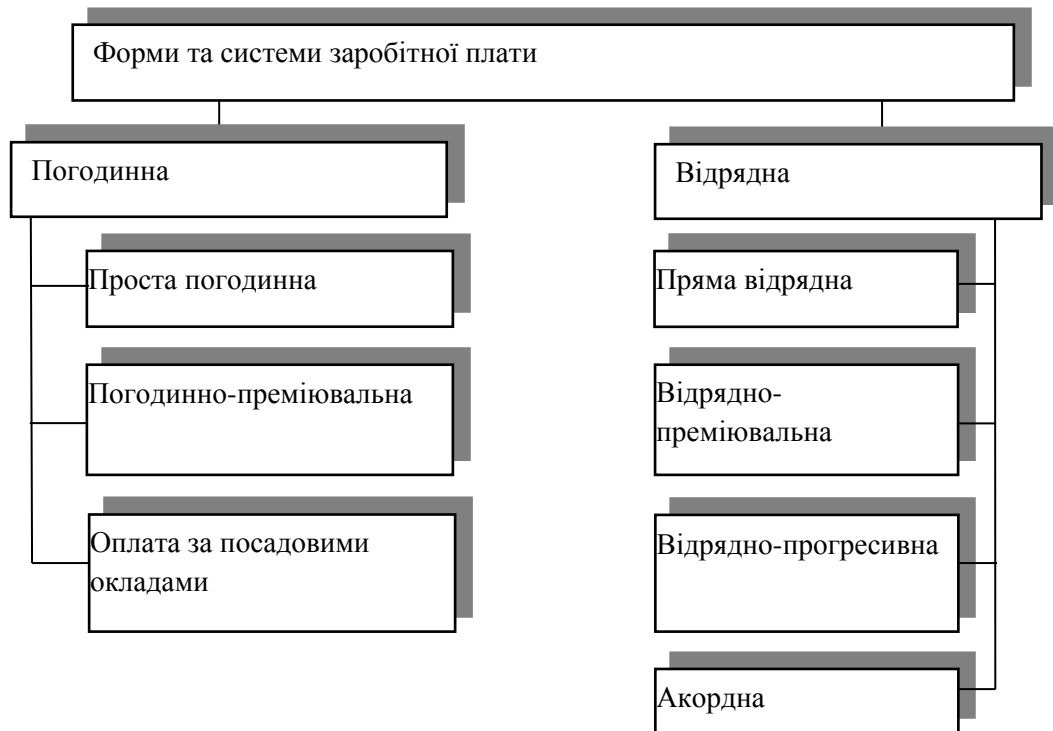


Рис. 1.3. Форми та системи оплати праці

Джерело: побудовано за [9]

Форми оплати праці складаються із систем оплати праці. В умовах ринку немає тієї суворої регламентації, що була характерна для планової економіки, тому підприємець, керівництво підприємства можуть перевірити будь-який з існуючих варіантів оплати праці і застосовувати той, що найбільшою мірою відповідає цілям підприємства.

При погодинній формі оплати заробіток працівника залежить від відпрацьованого ним робочого чи нормативного часу. Погодинна форма оплати праці може застосовуватися у тих випадках, коли:

- відсутня можливість збільшення випуску продукції;
- виробничий процес жорстко регламентований;
- функції робітника зводяться до спостереження за ходом технологічного процесу;
- функціонують потокові і конвеєрні типи виробництва зі жорстко заданим ритмом;

- збільшення випуску продукції може призвести до браку або погіршення її якості.

При відрядній формі оплати праці оплата здійснюється за кожен одиницю продукції або виконаний обсяг робіт. Досвід роботи багатьох підприємств та розробки вітчизняних науковців показали, що для застосування відрядної системи оплати праці необхідні такі умови:

- існують кількісні показники роботи, що безпосередньо залежать від конкретного робітника;
- є можливість точного обліку обсягів виконуваних робіт;
- існують можливості в робітників конкретної ділянки збільшити виробіток або обсяг виконуваних робіт;
- існує необхідність на конкретній виробничій ділянці стимулювати робітників на подальше збільшення виробітку продукції або обсягів виконуваних робіт;
- є можливість технічного нормування праці.

Відрядну оплату праці не рекомендується застосовувати у тому випадку, якщо її застосування веде до: погіршення якості продукції; порушення технологічних режимів; погіршення обслуговування устаткування; порушення вимог техніки безпеки; перевитрати сировини і матеріалів.

Відрядна розцінка визначається шляхом ділення годинної (денної) тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, що виконується, на погодинну (денну) норму виробітку. Відрядна розцінка може бути визначена також шляхом множення погодинної (денної) тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, що виконується, на встановлену норму часу в годинах або днях.

На формування внутрішньофірмового механізму мотивації праці значний вплив здійснюють форми власності підприємств. Наприклад, в акціонерних товариствах важливим засобом матеріального стимулювання є дивідендні виплати.

Дивіденд – це частина чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонерові з розрахунку на одну акцію певного типу, якою він володіє. На підприємстві, що успішно розвивається та своєчасно сплачує високі дивіденди, посилюється лояльність і мотивація працівників, які володіють акціями, що сприяє закріпленню їх на цьому підприємстві.

Практикою напрацьовані різні методи виплати дивідендів. Найбільш прийнятними для посилення мотивації є метод збільшення дивідендних виплат та метод виплати постійних дивідендів та екстрадивідендів.

Зміст методу збільшення дивідендних виплат полягає в тому, що дохід від участі в акціонерному капіталі постійно зростає, причому темпи зростання мають бути більші, ніж темпи підвищення цін на споживчі товари та послуги (індекс інфляції) [13, с. 125].

Такий метод робить дивідендну політику привабливою, позитивно впливає на лояльність і мотивацію працівників-акціонерів. Цей метод ефективний на етапі зростання та стабілізації ділової активності підприємств та сприятливої економічної ситуації в країні. Однак, у період кризи та зниження ділової активності товариство не в змозі виконувати свої зобов'язання перед акціонерами, що негативно впливає на імідж підприємства.

Зміст методу постійних дивідендів та екстрадивідендів полягає в тому, що за сприятливої фінансово-економічної ситуації акціонери крім фіксованого доходу одержують додаткові виплати. Використання цього методу усуває недоліки, притаманні попередньому підходу. Акціонери гарантовано одержують мінімальні виплати, що дає змогу задовольнити їхні потреби в безпеці та захищеності.

Така дивідендна політика позитивно впливає на продуктивність праці та мотивацію працівників-акціонерів, оскільки розмір їхніх доходів від участі в акціонерному капіталі залежить від результатів діяльності товариства.

У ринкових умовах господарювання жоден роботодавець не в змозі досягти поставлених цілей, здобути необхідний результат, пропонуючи

працівникам лише плату за їхню працю, тобто виплати, пов'язані із виконанням трудових функцій і обов'язків.

Для залучення й утримання компетентних працівників, формування їхньої лояльності до підприємства й посилення мотивації крім основної заробітної плати, премій, доплат і надбавок роботодавець має запропонувати інші виплати та заохочення (соціального характеру), які безпосередньо не пов'язані з виконанням трудових функцій та обов'язків.

У зв'язку з цим на практиці з'явилося поняття «компенсаційний пакет». З точки зору А. М. Колота та С. О. Цимбалюк, компенсаційний пакет є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, що їх роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів [14, с. 60].

Важливою складовою мотиваційного механізму є нематеріальне стимулювання, яке не несе безпосередніх матеріальних виплат і дозволяє працівникам задовольнити психологічні та соціальні потреби. Нематеріальне стимулювання – це процес спонукання персоналу до високопродуктивної праці із застосуванням методів зовнішнього впливу, що не передбачають грошового заохочення. Саме відсутністю грошового заохочення відрізняється нематеріальне стимулювання від матеріального [19, с. 583].

Науковці виділяють різноманітні методи нематеріального стимулювання. Наприклад, А. В. Чернишова основними з них називає організаційні та морально-психологічні методи. Організаційні методи мають на увазі залучення працівників до участі у справах організації.

Морально-психологічні методи полягають у створенні умов, при яких працівники відчували б професійну гордість [30, с. 142]. Задоволеність працівника підприємства умовами та оплатою праці, відносинами з колегами і керівниками, політикою керівництва щодо персоналу, багато в чому визначає його зацікавленість найбільш ефективно виконувати трудові

функції.

В. В. Круглов та К. С. Нікітіна [15, с. 421] виділяють такі основні методи нематеріального стимулювання:

- гуманізація праці (суміщення функцій працівників основного та допоміжного процесу, вдосконалення умов праці, впровадження гнучкого графіку роботи);
- індивідуальні завдання;
- сприяння професійно-кваліфікаційному розвитку;
- стимулювання вільним часом (поділ основних відпусток, надання додаткових відпусток, можливість працювати неповний робочий день/тиждень).

В. В. Гончар та Н. О. Обухова [6, с. 130] основними серед методів нематеріального стимулювання називають наступні:

- можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки;
- можливість кар'єрного зростання;
- гнучкий графік робочого часу;
- нагадування працівнику про авторство реалізованого ним проекту;
- подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально);
- проведення змагань, конкурсів, майстер-класів «Кращий у професії»;
- згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі;
- видання корпоративних буклетів, символіки із зображенням кращих співробітників;
- проведення корпоративних свят.

Переваги та недоліки основних методів нематеріального стимулювання узагальнено в таблиці 1.1.

Розглянувши основні методи матеріального та нематеріального стимулювання, їх переваги та недоліки, можна зробити висновки про те, що до успіху підприємства може привести лише гармонічне поєднання матеріальної та нематеріальної складових мотивації праці персоналу.

**Переваги та недоліки методів нематеріального стимулювання**

Методи	Переваги	Недоліки
Можливість для кар'єрного росту	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів
Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні нестиківки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Можливість планувати відпустку	Мотивує головним чином молоде подружжя і батьків	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці
Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег
Проведення конкурсів	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки
Проведення корпоративних свят	Дуже впливає на лояльність співробітників	-

Джерело: складено за [21]

У наукових джерелах характеризуються такі відомі схеми участі персоналу в прибутку зарубіжних компаній: програма Скенлона, програма Ракера, програма Імпрошеар [14, с. 272]. Ці програми ґрунтуються на заохоченні збільшення прибутку за рахунок зменшення зарплатомісткості продукції. Своєю чергою, зниження зарплатомісткості продукції можливе завдяки підвищенню продуктивності праці, економії чисельності персоналу (виконання запланованих показників чи нормованих завдань меншою чисельністю працівників), запровадженню інноваційних технологій, а також поліпшенню інших показників, які впливають на збільшення обсягу прибутку.

Впровадження сучасних систем матеріального стимулювання праці є складним та багатоаспектним процесом. Правильний вибір тієї чи іншої системи передбачає проведення оцінки її ефективності. Для цього дослідники

пропонують застосовувати різні підходи.

З точки зору Н. І. Прокопович, оцінку системи матеріального стимулювання праці на підприємстві слід розпочинати з аналізу фонду заробітної плати, який включає [23]:

- вивчення складу та динаміки фонду заробітної плати за досліджуваний період;
- оцінку впливу факторів на фонд 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 [23]:

- обсяг господарської діяльності в розрахунку на 1 грн. фонду заробітної плати;
- валовий та чистий прибуток у розрахунку на 1 грн. фонду заробітної плати;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати. Використання фонду заробітної плати вважається ефективним, якщо темпи росту продуктивності праці вищі від темпів росту заробітної плати.

На думку І. В. Шостак, при здійсненні оцінки ефективності системи матеріального стимулювання слід визначати та порівнювати в динаміці такі аналітичні показники [34, с. 258]:

- коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства;

- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства.

Дослідниця О. О. Попадюк для оцінки ефективності системи матеріального стимулювання пропонує застосовувати метод графів. При цьому в якості базових показників оцінки нею визначаються такі [22, с. 212]:

- коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві і середньої заробітної плати в регіоні або на аналогічних підприємствах;

- фонд змінної частини середньої заробітної плати на підприємстві. Цей показник вказує на наявність матеріального стимулювання працівників, орієнтованих на результат (включаючи преміювання). Його позитивна динаміка вказує на ефективність побудови системи матеріального стимулювання через змінну частину заробітної плати. Адже при зростанні змінної частини заробітної плати все більше зростатиме використання її як матеріального стимулу до праці.

О. О. Петрашак [20] та А. П. Швець [32] для оцінки мотиваційного механізму на підприємствах рекомендують застосовувати анкетування працівників. Відповіді на запитання анкети дають можливість оцінити рівень задоволеності персоналу системою матеріального стимулювання; її сприйняття працівниками; виділити найбільш значущі мотиви, що спонукають працівників підприємства до більш ефективної трудової діяльності. Отже, наукою розроблені різноманітні методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності сучасних систем матеріального стимулювання праці на підприємствах.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що сучасні реалії життя приводять до модернізації технологій мотивації та матеріального стимулювання. Впровадження сучасних систем матеріального стимулювання праці дозволяє підприємствам зберегти мотивацію до інтенсивної роботи персоналу. Водночас, застосування таких систем вимагає розроблення методик аналізу та оцінки їх ефективності.



## Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних основ стимулювання праці персоналу можна сформулювати наступні висновки.

1. Мотивація – це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Мотиваційний механізм включає декілька стадій: виникнення потреби; пошук способів її задоволення; визначення напрямів дій для задоволення потреби; виконання конкретних дій; отримання винагороди; відчуття задоволення потреби. Система мотивації – це сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення цілей діяльності підприємства.

2. Матеріальне стимулювання праці – це частина економічного стимулювання, яка являє собою процес зовнішнього впливу на працівника через матеріальні форми з метою отримання бажаних результатів виробництва. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі. Нематеріальне стимулювання – це процес спонукання персоналу до високопродуктивної праці із застосуванням методів зовнішнього впливу, що не передбачають грошового заохочення.

3. Сучасні реалії життя приводять до модернізації технологій мотивації та матеріального стимулювання. До сучасних систем матеріального стимулювання праці можна віднести безтарифні системи, системи участі в прибутках і партнерство, бонусну систему, систему оплати за знання і компетентність, систему грейдів. Нові системи матеріального стимулювання дозволяють підприємствам зберегти мотивацію до інтенсивної роботи персоналу та значно зменшити витрати на організацію оплати праці.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності суб'єкта господарювання

Роботу виконано на базі Корпорації «Бісквіт-Шоколад». Підприємства Корпорації «Бісквіт-Шоколад» являють собою сучасне високотехнологічне виробництво з обладнанням європейського рівня.

Стратегія розвитку підприємств корпорації спрямована на інновації, впровадження нових технологій, оригінальних рецептур, підвищення якості та безпеки кондитерських виробів, що дозволило збільшити присутність продукції на висококонкурентних міжнародному та національному ринках.

Продукція реалізується в усіх регіонах України, а також в країнах СНД, Західної Європи, Близького Сходу, Америці та Китаї.

Постійно удосконалюючи технологічні процеси і кваліфікацію персоналу вдалося створити не тільки успішний колектив професіоналів, які виробляють 350 найменувань якісних кондитерських виробів, а й досягти визнання і довіри споживачів.

До складу Корпорації «Бісквіт-Шоколад» входять:

- ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;
- ПрАТ Кондитерська фабрика «Харків'янка».

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» – це сучасне кондитерське підприємство, яке спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів. Загальний обсяг виробництва становить близько 40 тис. тонн продукції на рік. На підприємстві працює 1 200 осіб.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» неодноразово займало перші місця в Національному бізнес-рейтингу кращих українських виробників за КВЕД 10.72.0 (виробництво печива, пирогів та тістечок тривалого зберігання).

Бісквітне та вафельне виробництва оснащені сучасним європейським обладнанням:

- італійською лінією з виробництва крекеру;
- італійською лінією з виробництва бісквітів та рулетів;
- італійською лінією для пісочних пирогів із джемовими начинками;
- німецькою лінією для печива з натуральними фруктовими наповнювачами;
- австрійською лінією з виробництва багатошарових вафель;
- австрійською лінією для вафельних трубочок;
- австрійською лінією для виробництва вафельних десертів з пористою шоколадною масою;
- австрійською лінією з виробництва глазурованих вафель;
- німецькою лінією з виробництва печива з шоколадною плиткою;
- пакувальними автоматами французького, італійського та німецького виробництва.

Колектив Харківської бісквітної фабрики постійно знаходиться в пошуку нових виробничих і технологічних рішень. Завдяки технічному переозброєнню і модернізації потужностей, відбувається постійна оптимізація і вдосконалення виробничих процесів.

Ретельний вибір постачальників сировини і пакувальних матеріалів, вивчення європейських вимог до якості та безпеки кондитерських виробів дозволили бісквітній фабриці однією з перших в кондитерській галузі України вийти зі своєю продукцією на ринки Європи, Америки, Азії, Китаю.

Якість та безпека продукції, що випускається контролюються виробничими лабораторіями, оснащеними сучасними приладами та обладнанням для проведення фізико-хімічних випробувань. Тут здійснюється контроль сировини і матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції. Дотримання всіх законодавчих і нормативних вимог при виробництві кондитерських виробів на Харківській бісквітній фабриці підтверджено Національним органом по сертифікації, сертифікатами відповідності

міжнародним стандартам ISO 9001: 2008 «Система менеджменту якості» та ISO 22000: 2005 «Система менеджменту безпеки продуктів харчування».

ПрАТ Кондитерська фабрика «Харків'янка» – найстаріше кондитерське підприємство України, засноване в 1896 році купцем II гільдії Григорієм Миколайовичем Борманом. Фабрика спеціалізується на виробництві цукристих кондитерських виробів: шоколад, цукерки, карамель, ірис, зефір, мармелад, торти шоколадно-вафельні.

«Харків'янка» одна з небагатьох фабрик в Україні, що має повний цикл переробки какао-бобів. Какао-боби високої якості, від кращих виробників Західної Африки – Республіка Берег Слонової Кістки та Гани, переробляються на фабриці для отримання основного кондитерської сировини - какао терте, какао-масло і какао порошок. На основі отриманих інгредієнтів випускаються напівфабрикати для обох фабрик корпорації – шоколадні маси, глазури.

Це унікальна конкурентна перевага, оскільки воно дозволяє гарантувати повний контроль якості на всіх етапах виробництва кондитерських виробів, що містять какао-продукти.

Розрахунковий обсяг виробництва кондитерської фабрики «Харків'янка» становить 50 тис. тонн продукції на рік. На підприємстві працює 1 060 осіб.

Цукерково-карамельне, цукерково-шоколадне, шоколадне і борошністо-кондитерське виробництва оснащені сучасним європейським обладнанням:

- лінією з виробництва помадних і комбінованих цукерок з Нідерландів;
- лінією з виробництва відливної карамелі виробництва Нідерланди – Німеччина;
- комплексною лінією для відливу десертного шоколаду з великими домішками, виготовленої данськими і німецькими машинобудівними підприємствами;

- лінією з виробництва цукерок і батончиків на основі нуги, виготовленої спільно провідними виробниками обладнання для кондитерської промисловості з Німеччини, Іспанії та Італії;

- комплексною лінією з виробництва пралінових цукерок, як прямокутної, так і куполоподібної форми, виготовленої фірмами Італії та Туреччини;

- словацьким комплексом з виробництва шоколадних цукерок одночасно з двома начинками і внесенням в начинку додаткових інгредієнтів: горіхи, зірвані крупи, заспиртовані ягоди;

- лінією з виробництва хрусткого кроканту brittle і цукерок на основі м'якого тоффі виробництва Нідерландів;

- іспанською лінією з приготування шоколадних мас;

- німецькою лінією з виробництва тонкодисперсних шоколадних мас з високим ступенем подрібнення кристалів шоколаду;

- швейцарською лінією приготування легких цукеркових начинок зі зниженою калорійністю;

- пакувальними автоматами італійського, німецького та гонконгського виробництва.

Завдяки успішному та інтенсивному розвитку, «Харків'янка» утримує високі позиції в умовах перенасиченого кондитерського ринку. Постійна увага до якості продукції, що випускається, контроль на всіх етапах її виробництва – від закупівлі сировини до відвантаження, дозволяє пропонувати споживачам тільки якісні та безпечні для здоров'я солодощі.

Смакові властивості наших цукерок підтвержені численними нагородами міжнародних та вітчизняних виставок і дегустаційних конкурсів, якість продукції гарантується сертифікатами ISO 9001: 2008 «Система менеджменту якості» та ISO 22000: 2005 «Система безпеки харчових продуктів».

Схема організаційної структури управління товариством наведена на рисунку 2.1.

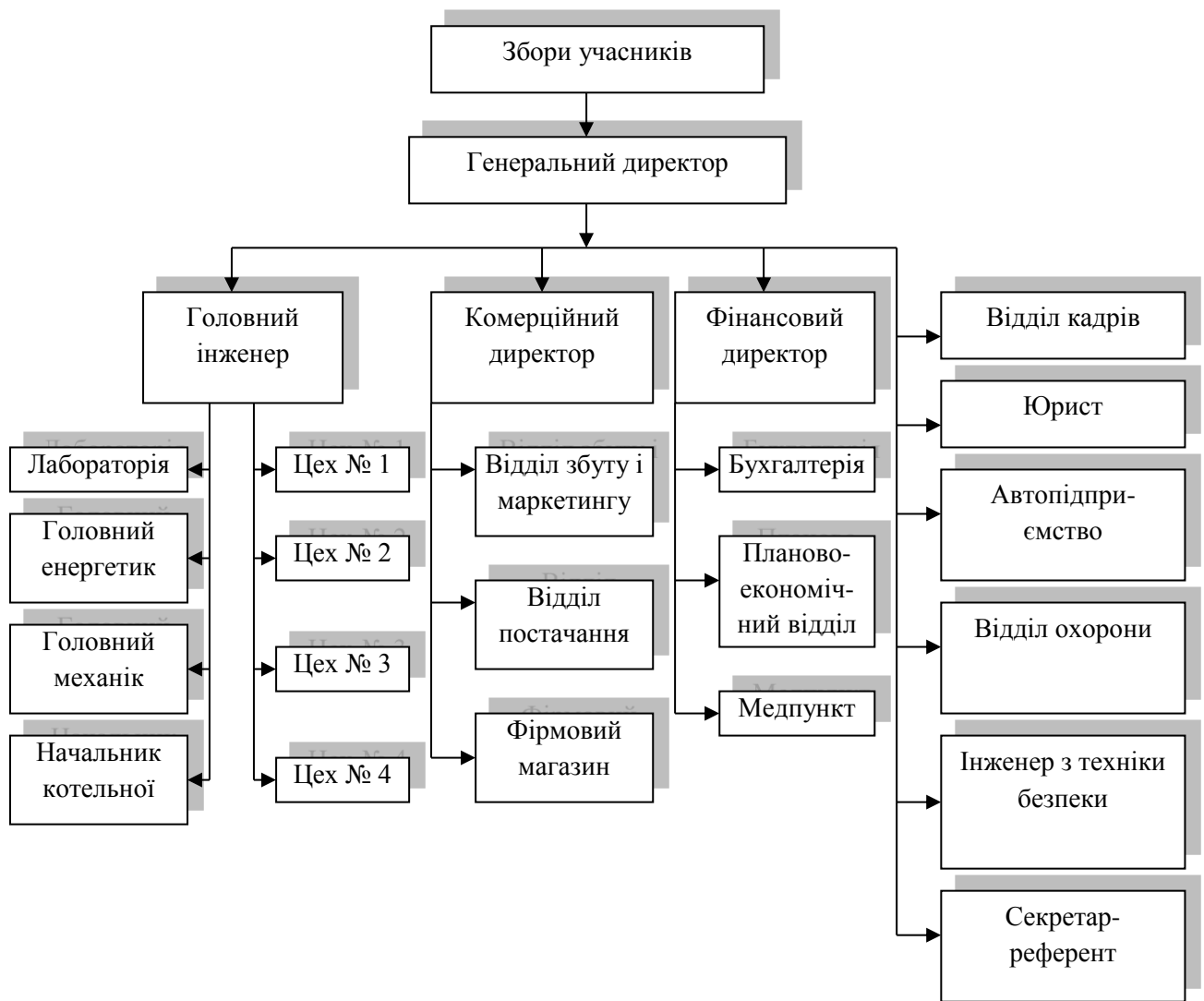


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління  
Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Як видно з рисунку 2.1, організаційна структура управління Корпорації «Бісквіт-Шоколад» є лінійно-функціональною. Організаційна структура управління товариством затверджується Генеральним директором підприємства і на основі його пропозицій до неї вносяться зміни.

З початку функціонування підприємство виготовляло близько 200 тонн борошняних виробів в рік. У 2015-2017 рр. була проведена реконструкція підприємства, що дозволило збільшити обсяг кондитерських виробів до 700 тонн в рік.

Також значно збільшено асортимент бісквітних виробів. Загальна

кількість кондитерських виробів, що випускаються Корпорації «Бісквіт-Шоколад», складає 82 найменування.

Асортиментний портфель Корпорації «Бісквіт-Шоколад» нараховує 22 асортиментні позиції у ваговому форматі і 16 марок у фасованому.

Портфель можна розділити на такі групи:

- печиво цукрове (у глазури/без);
- печиво зтяжне ( у глазури/без);
- сандвіч (цукровий/зтяжний) ( у глазури/без);
- вафлі (у глазури/без).

Зокрема, фабрика випускає таку продукцію як: фасоване печиво («Княжна», «Браво», «Моя Люба», «Ладушки», «Маруся», «Загора к чаю», «Хакер», «Тет-а-Тет», «Комплімент»), вафлі («Артек», «Джинс», «Круїз»), вагове печиво та вафлі.

Корпорації «Бісквіт-Шоколад» виготовляє печиво для малюків (печиво «Ладушки»), яке можна вживати дітям від 6-ти місяців, що підтверджене дослідженнями Міністерства охорони здоров'я України.

Печиво і вафлі випікаються з натуральної сировини, а професійна команда технологів постійно працює над створенням нових оригінальних рецептів. Особливою гордістю колективу є печиво-сандвіч – дві ароматні печеньки з дуже смачним прошарком між ними. Саме в Корпорації «Бісквіт-Шоколад» навчилися робити їх першими в Україні.

Уся продукція фабрики сертифікована згідно обов'язковим нормам УкрСЕПРО. Використання сучасних технологій дозволяє підприємству виробляти продукцію смачною, корисною, з натуральними інгредієнтами і добавками.

Основними споживачами продукції Корпорації «Бісквіт-Шоколад» є великі оптові фірми (Торгові Доми), що займаються оптовою торгівлею харчовими продуктами, та великі супермаркети.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Для оцінки економічного стану підприємства складемо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні показники господарської діяльності за 2019-2021 рр.

Показники	Од. виміру	2019	2020	2021	Відхилення у сумі 2020 /2019	Темп змін у % 2020/ 2019	Відхилення у сумі 2021 /2020	Темп змін у % 2021/ 2020
1. Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	17735	22594	20718	4859	127,40	-1876	91,70
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	15520	18871	16145	3351	121,59	-2726	85,55
3. Дохід в % до обсягу виробництва	%	83,34	83,33	83,33	-0,0045	99,99	-0,0007	100,00
6. Валовий прибуток	тис. грн.	2215	3723	4573	1508	168,08	850	122,83
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	871	3121	5726	2250	358,32	2605	183,47
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	270	2421	5931	2151	896,67	3510	244,98
9. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	1425	2616	2400	1191	183,58	-216	91,74
10. Інші доходи	тис. грн.	101	123	19	22	121,78	-104	15,45
11. Інші витрати	тис. грн.	216	89	2	-127	41,20	-87	2,25
12. Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис. грн.	1151	2416	611	1265	209,90	-1805	25,29
13. Фінансовий результат в % до виручки від реалізації	%	5,41	8,91	2,46	3,50227	164,75	-6,45	27,58
14. Вартість основних засобів	тис. грн.	16 302	18 772	23 522	2470	115,15	4750	125,30
15. Оборотні активи	тис. грн.	8943	13050	14909	4107	145,92	1859	114,25

Джерело: побудовано за даними звітності підприємства

За даними таблиці очевидно, що обсяги діяльності підприємства мають тенденцію росту у 2020 році, та скорочення відносно 2020 року у 2021. Так,



темп змін у 2020 році порівняно із базисним роком склав 127,40 %, але у 2021 році 91,7 %.

Аналогічно із ростом доходу тенденції росту у 2020 році набуває собівартість реалізованої продукції. Так, у 2020 році темп приросту менше 121,59%, але у 2021 – темп росту склав 85,5 %. Темп приросту собівартості є меншим, від темпу приросту виручки, що є позитивним показником діяльності.

Дохід у % до обсягу виробництва впродовж аналізованого періоду має рівень 83,33%. Валовий прибуток має тенденції росту. Це зумовлено перевищенням темпів росту чистого доходу над темпами росту собівартості. В аналізованому періоді підприємство має стрімкий ріст операційних доходів. Операційні витрати скоротилися у 2020 році, але суттєво зросли у 2021. Фінансовий результат від операційної діяльності набув приросту у 1265 тис. грн., майже в 2 рази у 2020 році, але у 2021 показник скоротився на 216 тис. грн. Підприємство має несуттєвий рівень інших витрат і доходів.

Динаміка фінансового результату свідчить що показник набув суттєвого зростання за 2020 рік, але на 31.12.2021 р. показник мав суттєве скорочення. Показник фінансовий результат в % до виручки від реалізації за 2020 рік зріс порівняно із базовим періодом, але у 2021 р. суттєво скоротився – на 6,45%.

На діяльність Корпорації «Бісквіт-Шоколад» на кондитерському ринку величезний вплив здійснюють різноманітні фактори зовнішнього середовища. Характер впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність Корпорації «Бісквіт-Шоколад» показано в таблиці 2.2.

Отже, аналіз показує, що фактори зовнішнього середовища можуть впливати на підприємство як позитивно, так і негативно. Найбільшим чином на Корпорації «Бісквіт-Шоколад» впливають технологічні, правові, економічні фактори та конкуренція.

### Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на «Бісквіт-Шоколад»

Групи факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1. Економічні	Збільшення темпу зростання ринку борошняних кондитерських виробів	Поява нових конкурентів (-); Підвищення рівня динаміки цін (-); Збільшення клієнтської бази (+)	Розширення виробничого потенціалу; Зміцнення та посилення конкурентного становища; Підвищення якості продукції та збільшення асортименту
	Зростання ціни на енергоносії	Зростання витрат на комунальні послуги (-) Підвищення собівартості продукції (-)	Дослідження доцільності запровадження менш енергомісткого обладнання
2. Нормативно-правові і регуляторні з боку держави	Несприятливе чинне податкове законодавство	Високе мито на ввезення імпортової сировини та устаткування, що не виробляються в Україні (-)	Використання товарів-субститутів (вітчизняної сировини, матеріалів)
	Рівень регулювання і контролю з боку держави	Прийняття більш жорсткого законодавства в сфері якості продукції (-)	Збільшення видатків на удосконалення системи контролю за якістю продукції
3. Технологічні	Поява нового технологічного обладнання (автоматизованого) і технологій галузі відповідно	Збільшення номенклатури товарів (кондитерських виробів) (+); Зменшення попиту на продукцію підприємства (-)	Розширення асортименту виробів; Зменшення цін на продукцію; Впровадження сучасного автоматизованого обладнання; Пошук нових кадрів; Пошук джерел фінансування освоєння нових технологій та придбання обладнання
4. Соціально-демографічні	Покращення кваліфікаційних характеристик робочої сили	Зменшення кількості кадрів на ринку (-); Нестача персоналу, спроможного працювати на новому високотехнологічному обладнанні (-); Збільшення вимог до заробітної плати (-); Відсіювання некваліфікованого персоналу (+)	Створення системи професійного навчання на підприємстві; Розробка та впровадження системи кваліметричної оцінки працівників; Запрошення спеціалістів-консультантів у разі впровадження нового обладнання
	Покращення рівня життя населення	Покращення платоспроможності клієнтів (+)	Підвищення якості продукції підприємства
	Підвищення вимог населення до якості продукції	Зростання попиту на продукцію без використання барвників та різноманітних домішок і консервантів (+)	Випуск продукції без додавання барвників та консервантів відповідно; Просування на ринок якісної нової продукції виключно з натуральної сировини

Джерело: побудовано за даними підприємства

У таблиці 2.3 визначимо сильні та слабкі сторони Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

Таблиця 2.3

### Сильні і слабкі сторони Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Підсистеми внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Загальні характеристики підприємства	Імідж підприємства Гнучкість виробничої системи; Наявність чітко визначених цілей та стратегій	Недостатнє ресурсне забезпечення підприємства; Капіталоємність
Маркетингова сфера	Вагома ринкова частка; Наявність власних брендів; Можливість завоювання нових ринків; Гнучке ціноутворення	Відсутність marketing mix; Слабкий відділ маркетингу; Структура збуту поки не дозволяє фокусно працювати з поканальним розподілом товару й нарощувати якісну дистрибуцію
Продукт і виробництво	Широкий асортимент виробів; Висока якість продукції; Унікальність деяких видів продукції; Сертифікація продукції; Ефективна система контролю якості; Повне використання виробничої потужності	Недостатній рівень автоматизації виробництва; Необхідність частих ремонтів і перевірки технічного стану устаткування; Слабка інноваційна діяльність підприємства
Фінансове становище	Наявність власних оборотних коштів; Позитивна динаміка чистого доходу; Тенденція зростання активів підприємства	Зниження ділової активності; Недосконалий механізм управління грошовими коштами; Недостатня інвестиційна привабливість підприємства
Середовище управління	Ефективна структура управління підприємством; Достатня гнучкість та мобільність реагування на зміни	Недостатнє використання системи стратегічного управління
Персонал	Можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів; Компетентність менеджерів	Відсутність системи професійного навчання персоналу на підприємстві
Організаційна культура	Позитивна, дружня «атмосфера» у колективі; Мотивація діяльності, ефективна система матеріальної та нематеріальної винагороди	В організаційній культурі спостерігається переважання елементів регламентованості над елементами креативності; Тип стилю керівництва є ближчим до авторитарного

Джерело: побудовано за даними підприємства

Аналіз свідчить, що основними сильними сторонами Корпорації «Бісквіт-Шоколад» є:

- широкий асортимент виробів;

- наявність власних брендів;
- унікальність деяких видів продукції;
- гнучкість цін;
- висока якість продукції;
- ефективна система контролю якості продукції;
- стабільний сегмент ринку;
- ефективна система мотивації персоналу;
- наявність власних оборотних коштів.

До слабких сторін підприємства належать:

- відсутність певної, чітко вираженої маркетингової стратегії;
- нестабільний фінансовий стан;
- низька автоматизація виробничих процесів;
- слабка інноваційна діяльність підприємства;
- відсутність системи професійного навчання персоналу.

Проведемо аналіз діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад» з оновлення продукції. Слід зауважити, що протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. Корпорація «Бісквіт-Шоколад» приділяла значної уваги інноваціям. Так, у 2020 р. діяльність підприємства була спрямована на активний розвиток нових напрямків в асортименті хлібобулочних виробів та продукції довготривалого зберігання. Це дозволило компанії втримати лідерські позиції на ринку.

### **2.3. Особливості мотивації праці на підприємстві**

Розглянемо систему організації та контролю прийняття рішень щодо мотивації та стимулювання персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад». Відповідно до Статуту, управління підприємством здійснюється директором. Завдання управління персоналом підприємства в цілому та питання стосовно мотивації та стимулювання покладене на відповідний функціональний підрозділ – відділ кадрів (рис. 2.2).

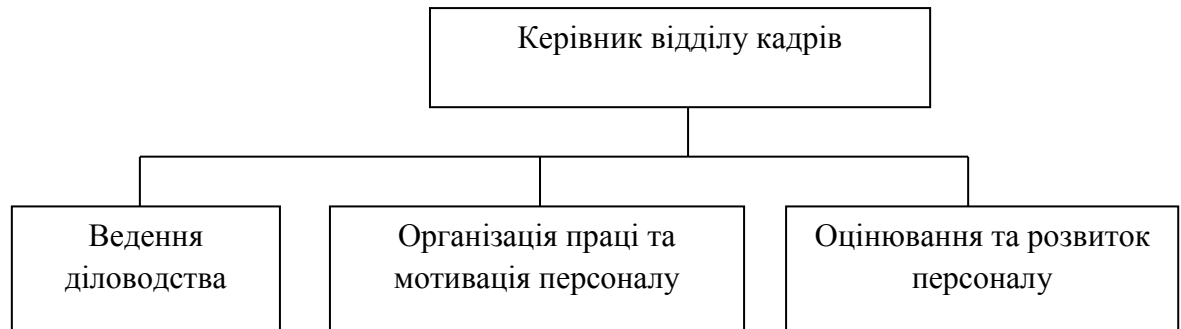


Рис. 2.2. Схема діяльності відділу кадрів Корпорації «Бісквіт-Шоколад»  
Джерело: побудовано за даними підприємства

Управління персоналом Корпорації «Бісквіт-Шоколад» відповідно до функцій відділу кадрів здійснюється за трьома напрямками:

1) здійснення кадрового діловодства: найм і звільнення працівників, переведення на інші посади, оформлення відпусток, бюлетенів тимчасової непрацездатності відповідно до чинного законодавства; ведення кадрової документації (накази, трудові книжки тощо);

2) відповідно до напрямку організації праці та управління реалізуються функції планування і розстановки персоналу, обліку чисельності, формування звітів для внутрішнього користування і для зовнішніх контрагентів (органи статистики, зайнятості та ін.), здійснюється контроль за трудовою дисципліною; спільно з іншими підрозділами розробляється і реалізується система мотивації персоналу;

3) оцінка та розвиток персоналу передбачають виконання функцій навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів, формування відповідних навчальних програм та здійснення освітніх заходів без відриву від основної діяльності; проведення атестації персоналу [5].

Відповідно до діючої структури управління менеджмент персоналу реалізується керівником відділу кадрів, який лінійно підпорядкований директору. У таблиці 2.4 наведемо нормативну базу, що регламентує кадрову політику, корпоративну культуру та мотивацію персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

**Інституційне забезпечення політики управління персоналом та мотивації у Корпорації «Бісквіт-Шоколад» за 2019-2021 рр.**

Назва документу	Загальна характеристика	Практика реалізації
Статут	Передбачає створення і підтримку додаткових норм, щодо охорони здоров'я і умов безпеки на робочих місцях	Охорона праці і техніка безпеки; медичне обслуговування персоналу на підприємстві; підтримка санітарно-гігієнічних умов праці; підтримка материнства і дитинства; створення ергономічних робочих місць; профілактика професійних захворювань тощо.
Колективний договір	Формалізує кадрову політику і стратегію розвитку персоналу організації	Навчання і професійний розвиток; застосування мотиваційної схеми оплати праці; надання співробітникам соціального пакету; створення умов для відпочинку і дозвілля; підтримка внутрішніх комунікацій; участь співробітників в ухваленні управлінських рішень тощо

Джерело: побудовано за даними підприємства

Розглянемо представлені документи детальніше. Статут Корпорації «Бісквіт-Шоколад», як це показано у таблиці 2.4, забезпечує систему управління персоналом з огляду на інтереси зацікавлених сторін, в першу чергу працівників організації.

Так, першочергово він спрямований на дотримання умов охорони здоров'я і умов безпеки на робочих місцях.

У таблиці 2.5 наведемо коротку характеристику інших підсистем управління персоналом Корпорації «Бісквіт-Шоколад», котрі також мають відношення до мотивації та стимулювання на підприємстві.

Таким чином, внаслідок проведеного дослідження доцільно сформулювати наявність наступних проблем із мотивацією персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад»:

1) Відбулося погіршення результативності діяльності підприємства, про що свідчить скорочення чистого прибутку протягом 2019-2021 рр., незначні темпи зростання чистого доходу від реалізації тощо. Все це має бути об'єктом уваги з боку керівництва, оскільки поміж інших причин може бути наслідком недостатньої вмотивованості персоналу.

**Характеристика підсистем управління персоналом Корпорації  
«Бісквіт-Шоколад» у зв'язку із мотивацією**

Підсистема управління персоналом	Характеристика підсистеми управління персоналом
Підсистема маркетингу персоналу	У формалізованому вигляді зовнішній маркетинг персоналу відсутній. Функціонал внутрішнього маркетингу персоналу реалізується службою персоналу під час проведення оцінювання та атестації персоналу підприємстві. Проблемою у даному випадку є відсутність зв'язку між оцінкою та мотивацією/стимулюванням персоналу
Підсистема розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації працівників, як керівників, так і фахівців та спеціалістів відбувається як у вигляді проходження інтенсив-курсів за бізнес-напрямами; так і безпосередньо на виробництві/на робочих місцях – мається на увазі без посередньо під час виконання операційної діяльності у структурних відділах Корпорації. Недоліком є відсутність стимулювання, спрямованого на заохочення персоналу до розвитку та більш якісної праці
Підсистема управління комунікаціями	Правила щодо налагодження комунікацій між працівниками (вертикальних та горизонтальних) та зовнішніх комунікацій узагальнені у документі, котрий вже згадувався вище – Стандарті поведінки працівників Корпорації.
Підсистема створення і розвитку корпоративної культури	Підводячи підсумок, слід зазначити, що на даний момент Корпорація «Бісквіт-Шоколад» формалізувала корпоративну культуру за окремими її складовими, але не має документу, який відбивав комплексний погляд на мотивацію персоналу.

Джерело: побудовано за даними підприємства

2) Обсяги матеріального стимулювання персоналу значно зросли протягом періоду – на 20,92%; для порівняння, середній рівень оплати праці по Львівській області показав за 2019-2021 рр. зростання на 32,2%.

3) Недосконала система оплати праці з точки зору мотивації: встановлено, що у компанії рівень додаткових винагород працівника може досягати понад 50% загальної суми заробітної плати, що є проблемним моментом, оскільки така система винагороди дозволяє занадто гнучко регулювати оплату праці персоналу, роблячи її розміри нерівномірними. Тобто, за деякі місяці працівники можуть отримувати підвищену заробітну плату, а за деякі – навпаки, отримувати оплату у розмірі посадового окладу або незначно більше за посадовий оклад. Така нерівномірність оплати праці дестимулює працівників, перешкоджає ефективній праці.

4) Недосконалість зв'язку оцінки та розвитку персоналу із мотивацією, про що свідчить проведений аналіз. Така ситуація зумовлена, у тому числі, необхідністю економії на коштах, що спрямовуються на політику управління персоналом.

5) Існування потреби у приведенні у відповідність стимулювання працівників та продуктивності: встановлено, що темпи зростання продуктивності праці персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад» у 2019-2021 рр. відставали від темпів зростання заробітної плати персоналу.

6) Недостатність інноваційних підходів до мотивації персоналу: незважаючи на перевищення середнього рівня заробітної плати працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад» до середнього рівня по області, слід зазначити, що існує потреба у більш інноваційних методах управління персоналом, у тому числі, у оплаті праці. Зокрема, йдеться про відсутність формалізації мотиваційної політики підприємства та індивідуального підходу до мотивації. Важливо також зазначити, що слабким місцем підприємства щодо мотивації персоналом, що зумовлює зниження його дієздатності та виникнення ризикових ситуацій, – є відсутність нематеріальної мотивації та стимулювання у практиці діяльності підприємства.

Проведення оцінки ефективного впливу методів і способів мотивації на персонал і клієнтів є одним із головних і складних завдань у практичній діяльності товариства. Сьогодні таку проблему необхідно вирішувати за допомогою діагностики стану мотиваційного механізму, що включає комплекс методів аналізу і соціологічного дослідження для одержання більш достовірних результатів.

З метою формування комплексної уяви про діючу мотиваційну систему товариства, оцінки її поточного стану, слабких і сильних сторін, визначення й обґрунтування напрямків удосконалення проведемо діагностику проблем механізму мотивації Корпорації «Бісквіт-Шоколад». Мотиваційний механізм Корпорації «Бісквіт-Шоколад» – система комплексної мотивації до результативної діяльності (див. рис. 2.3).



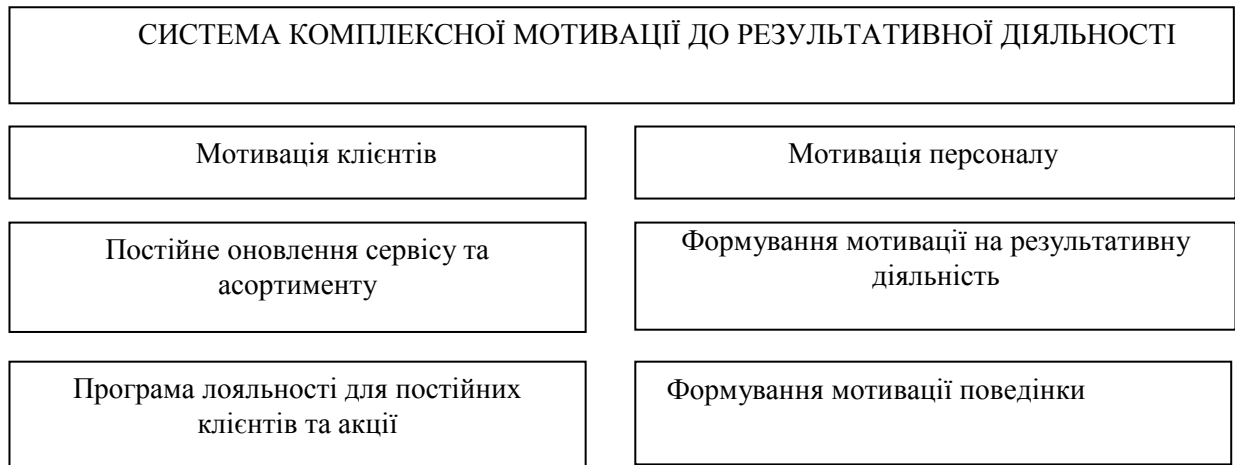


Рис. 2.3. Мотиваційний механізм Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Джерело: побудовано автором за даними Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Для вивчення задоволеності працівників товариства системою оплати праці було проведено анкетування працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад». За допомогою розробленої анкети з вивчення ставлення працівників до діючої системи оплати праці проводилось опитування. Вибірка респондентів здійснювалась за категоріями працівників: 1) адміністративний персонал (АП), 2) основний персонал (ОП). Розподіл респондентів за віком: переважають вікові групи 25-35 та 36-45 років, велику питому вагу займає вікова група 46-55 років (20,0 та 17 % відповідно). Дослідження показало, що більшість робітників мають середню технічну і середню освіту – 81,2 %. Питома вага робітників, які мають вищу освіту серед опитаних, має (18,8 %). Розподіл респондентів за стажем роботи показав, що опитуванням були охоплені працівники, які мають певний життєвий і професійний досвід. 80 % АП і 36 % ОП відпрацювали на даному підприємстві більше 10 років. Серед опитаних працівників – 66 % перебувають у шлюбі, 34 % неодружені (розлучені). Розглянувши соціальний портрет опитаних, перейдемо безпосередньо до аналізу їх відповідей на питання, що стосуються оплати праці. Одним з індикаторів задоволеності працівників товариства системою оплати праці є їх трудова активність. Відповіді респондентів на питання «Як Ви оцінюєте рівень Вашої трудової активності» наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Розподіл опитаних працівників за рівнем трудової активності, %**

Рівень трудової активності	АП	ОП
Працюю з максимальною віддачею	32,4	38,0
Працюю достатньо напружено, але міг би працювати краще	53,5	59,5
Працюю в «впісили»	14,1	2,5
Працюю «абияк»	-	-

Джерело: побудовано автором за даними Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Таким чином, більшість респондентів серед АП та ОП (53,3 та 59,5% відповідно) відповіли, що працюють достатньо напружено, але могли б працювати краще, з максимальною віддачею працює лише третина працівників. Разом з високою оцінкою своєї трудової активності більшість опитаних працівників – 58 % вважають, що якщо вони стануть працювати краще, їх заробіток залишиться на колишньому рівні. Упевнені в збільшенні заробітної плати приблизно четверть працівників – 23,4 %. Це свідчить про те, що між рівнем трудової активності працівника і розміром заробітної плати існує слабкий зв'язок.

Нами проведений SWOT-аналіз мотиваційного механізму Корпорації «Бісквіт-Шоколад» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз мотиваційного механізму Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відомий бренд.</li> <li>2. Значний досвід роботи в даній сфері.</li> <li>3. Велика мережа представництв, у т.ч. в інших країнах.</li> <li>4. Високий рівень ділової репутації.</li> <li>5. Великий асортимент продукції, який постійно оновлюється.</li> <li>6. Компетентність керівництва Центрального офісу.</li> <li>7. Висока прибутковість основної діяльності.</li> <li>8. Наявність фінансових ресурсів.</li> <li>9. Технологічна неперевершеність.</li> <li>10. Гарні умови праці.</li> <li>11. Стабільність.</li> <li>12. Діюча система лояльності для клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Занизький рівень оплати праці порівняно з конкурентами.</li> <li>2. Низький рівень кваліфікації основного персоналу</li> <li>3. Відсутність нематеріальних і матеріальних грошових стимулів.</li> <li>4. Необ'єктивність в оцінюванні праці.</li> <li>5. Необізнанність персоналу щодо умов отримання бонусів.</li> <li>6. Слабка залежність зарплати від підсумкових фінансових результатів роботи</li> <li>7. Низьке матеріальне заохочення працівників.</li> <li>8. Відсутність соціальної політики</li> <li>9. Відсутність кар'єрного росту.</li> </ol>

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Розширення засобів комунікаційної політики (виставки, реклама, спонсорство). 2. Збереження своїх позицій на ринку в умовах високої конкуренції. 3. Зниження інфляції. 4. Зміцнення курсу гривні стосовно долару. 5. Зниження цін на споживчому ринку. 6. Поява на ринку праці кваліфікованих кадрів. 7. Пожвавлене залучення інновацій. 8. Розширення асортименту продукції шляхом закупки у партнерів. 9. Набуття нового досвіду за рахунок реалізації нових проектів та вивчення закордонного досвіду. 10. Ріст рівня платоспроможності населення.	1. Не сприятлива демографічна ситуація. 2. Погіршення політичної та соціально-економічної ситуації в країні. 3. Нестабільність, зміна законодавчої та нормативно-правової бази. 4. Низька платоспроможність потенційних споживачів продукції. 5. Низька довіра до надавачів послуг. 6. Збільшення рівня конкуренції в галузі. 7. Можливе застосування санкцій з боку органів нагляду. 8. Зниження доходів населення. 9. Перевищення пропозиції над попитом. 10. Змінність потреб та смаків споживачів. 11. Можлива втрата існуючих та потенційних клієнтів. 12. Зміна податкового законодавства.

Джерело: побудовано автором за даними Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

За наведеними в таблиці даними можна зробити висновок про те, що усі сильні сторони діяльності товариства стосуються її діяльності та організації окремих підсистем управління, а усі слабкі сторони стосуються таких напрямків діяльності – підсистема роботи з персоналом, система мотивації та зовнішнього середовища. Наступним етапом є виявлення найбільш важливих для товариства складових SWOT-аналізу та побудова матриці SWOT-аналізу мотиваційного механізму Корпорації (рис. 2.4).

Отже, оптимальною стратегією розвитку товариства слід визначити стратегію стійкого розвитку як таку, що найбільш відповідає інтересам та потребам персоналу. Узагальнюючи матрицю SWOT-аналізу мотиваційного механізму Корпорації «Бісквіт-Шоколад» можна визначити бачення товариства на перспективу та виділити стратегічні напрями і пріоритети розвитку діяльності матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу, які є цілями інноваційного розвитку товариства, реалізація яких в свою чергу потребує розробки особливого мотиваційного механізму, що має враховувати складність праці, прояв творчості, базуватись на нестандартних підходах до пошуку ефективних форм та методів розробки і впровадження інновацій, залучення висококваліфікованих кадрів, розвитку конкурентоспроможності

персоналу, і водночас гнучко реагувати на вимоги ринку.

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	1. Відомий бренд. 2. Наявність фінансових ресурсів. 3. Технологічна перевершенність.	1. Слабка залежність зарплати від підсумкових фінансових результатів роботи товариства. 2. Відсутність соціальної політики на товаристві.
МОЖЛИВОСТІ	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Збереження позицій в умовах високої конкуренції 2. Розширення засобів Комунікаційної політики (виставки), реклама, спонсорство 3. Пожвавлене залучення інновацій.	1. Дослідження кон'юктури ринку. 2. Інноваційний прорив. 3. Розширення засобів Комунікаційної політики (виставки, реклама, спонсорство).	1. Створення відділу маркетингу персоналу. 2. Впровадження мотиваційних інновацій з урахуванням інтересів та потреб персоналу. 3. Запровадження дієвої системи соціального захисту на товаристві.
ЗАГРОЗИ	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Неприятлива для галузі політика влади, у тому числі податкового законодавства. 2. Неприятлива криміногенна обстановка. 3. Зниження доходів населення за рахунок підвищення рівня інфляції.	1. Завоювання додаткових ринків, не пов'язаних з основними видами діяльності. 2. Освоєння нових видів продукції за рахунок висококваліфікованих фахівців і нових прогресивних технологій. 3. Опанування інтернет-продажів.	1. Створення міцної синергетичної організаційно-управлінської структури, з урахуванням вимог і характеру зовнішнього середовища. 2. Формування синергетичного колективу з розвинутим корпоративним духом. 3. Планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу.

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу мотиваційного механізму Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Джерело: побудовано автором за даними Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

У Корпорації «Бісквіт-Шоколад» дотримуються двох основних методів мотивації (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

#### Методи мотивації персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Форми	Характеристика	Зміст
Винагорода	У вигляді систем матеріального і нематеріального стимулювання	Премії, додаткові виплати, матеріальне заохочення
Солідарність	Розвиток у працівників цінностей і цілей, які збігаються або близьких до цінностей і цілей організації з використанням переконання, виховання, навчання і створення сприятливого виробничої атмосфери	Одноставність, спільність інтересів

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

Основний акцент в системі мотивації персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Корпорація «Бісквіт-Шоколад» самостійно встановлює вид, системи оплати праці, розміри посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. Корпорація «Бісквіт-Шоколад» веде політику гарантування стабільності системи оплати праці: забезпечує гарантований законом мінімальний розмір оплати праці, про введення нових і зміну встановлених змін умов оплати праці працівники сповіщаються не пізніше, ніж за 2 місяці. Корпорація «Бісквіт-Шоколад» використовує оплату праці як один з найбільш важливіших засобів стимулювання сумлінної праці, індивідуальні заробітки працівників організації визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці. Також увага приділяється і розвитку у працівників цілей, співпадаючих або близьких до цілей організації, створення сприятливого виробничої атмосфери.

Визначення мотиваційної спрямованості персоналу є вкрай важливим, оскільки бувають випадки, коли найрізноманітніші стимули в системі мотивації праці не відповідають дійсним потребам і мотивам людини. Тому для оцінки ефективності системи мотивації праці в Корпорації «Бісквіт-Шоколад» і внесення пропозицій по її вдосконаленню необхідно визначити внутрішні і зовнішні чинники, які мають найбільший вплив на трудову поведінку персоналу товариства.

З цією метою було проведено дослідження трудової мотивації працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад». В результаті анкетування виявлено вплив внутрішніх та зовнішніх чинників мотивації та їх важливість і значимість для працівників. Вплив зовнішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників підприємства представлено у таблиці 2.9.

Отже, за результатами опитування з'ясувалося, що значне місце у структуризації зовнішніх мотивів праці Корпорації «Бісквіт-Шоколад» мають місце чинники матеріального змісту – заробітна плата, премії, інші виплати. Перевагу цим чинникам надали 82,1 % опитаних. Поряд з оплатою праці

Таблиця 2.9

**Вплив зовнішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників  
Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %	Чисельність із стверджувальною відповіддю, осіб
Оплата праці	82,1	15
Умови праці	64,1	12
Методи управління	46,1	8
Стиль керівництва	48,7	9
Стосунки з безпосереднім керівництвом	58,9	11
Всього опитаних працівників, осіб		18

Джерело: побудовано за результатами опитування працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

вагоме місце в структурі зовнішніх мотивів праці займають такі чинники, як умови праці та соціально-побутове обслуговування на фірмі (64,1 %), стосунки з безпосереднім керівником (58,9 %) та стиль керівництва (48,9 %).

Таким чином, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає заробіток, що є відображенням загальної тенденції переважання в ситуації економічної кризи в країні матеріальних потреб і інтересів у людей.

Вплив внутрішніх мотивів на трудову діяльність працівників представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Вплив внутрішніх мотивів на трудову діяльність працівників  
Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %	Чисельність із стверджувальною відповіддю, осіб
Службове зростання	79,5	14
Зміст праці	69,2	12
Визнання заслуг	66,6	11
Досягнення нового статусу	38,5	7
Відповідальність	35,9	6
Всього опитаних працівників, осіб		18

Джерело: побудовано автором за результатами опитування працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Дані таблиці 2.10 свідчать, що серед мотиваційних чинників трудової поведінки найбільше значення для працівників мають можливість просування по службових щаблях, що відзначили – 79,5 %, змістовність, цікавість праці – 69,2 % опитаних, визнання заслуг перед фірмою – 66,6 % осіб.

Вважаємо за доцільне провести дослідження чинників, які незадовільно впливають на роботу працівників, у таблиці 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Чинники, які незадовільно впливають на роботу працівників  
Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Чинники	Кількість осіб, у % до загальної чисельності опитаних	Чисельність із стверджувальною відповіддю, осіб
Невизначеність перспектив службового зростання	53,8	10
Одноманітна робота	51,3	9
Низька оплата праці	46,2	8
Неможливість самореалізації в праці	35,9	6
Тиск з боку керівництва	20,5	4
Всього опитаних працівників, осіб		18

Джерело: побудовано автором за результатами опитування працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

За результатами таблиці 2.11, найбільше незадоволення у працівників викликають відсутність перспектив просування по службі – 53,8 % опитаних, нецікава одноманітна робота – 51,3 % та низька оплата праці – 46,2 %.

Отже, фактичний стан мотивації праці свідчить про те, що керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно виявилися й пріоритетними чинниками-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю. Ці потреби і мотиви слід врахувати при побудові механізму трудової мотивації в Корпорації «Бісквіт-Шоколад». Необхідно приділити увагу організації просування працівників по службових сходах та плануванню їх ділової кар'єри; збагаченню змісту праці, наданню працівникам більше творчості і самостійності у виконанні своїх обов'язків.

Оскільки більшість працівників відноситься до типу працівників, для яких найважливішим є оплата праці, то і акцент системи мотивації повинен бути на матеріальних стимулах, проте не можна не враховувати потреби і мотиви вищого порядку. Ми з'ясували, що заробітна плата є найвагомим мотиватором трудової діяльності працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад», тому необхідно провести аналіз системи оплати праці. Відмітимо зростання фонду основної заробітної плати, так у порівнянні із 2019 р. – на 1531,2 тис. грн., відносно 2020р. – на 902,2 тис. грн. Щодо додаткової заробітної плати, то відмічено її підвищення у 2021 р. відносно 2019 р. – на 36 тис. грн., а в порівнянні із 2020 р. відбулося зниження – на 91 тис. грн. Вважаємо, що зниження додаткової заробітної плати є незадовільним, але частково це компенсується підвищенням розміру основної зарплати. Керівництву підприємства слід направляти засоби на оплату праці згідно з її результатами.

При проведенні аналізу ефективності праці одним з найбільш важливих етапів є аналіз співвідношення між темпом зростання середньої заробітної плати й темпами росту ефективності праці. Для розширеного відтворення, одержання необхідного прибутку й рентабельності необхідно, щоб темпи росту ефективності праці випереджали темпи зростання його оплати. Якщо цей принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду зарплати, підвищення собівартості продукції й зменшення суми прибутку.

Вхідні дані для розрахунку співвідношення між темпом зростання середньої заробітної плати й темпами росту ефективності праці наведено у таблиці 2.12.

Відмічено, що середньорічна оплата праці має тенденцію до збільшення, так у 2021 р. відносно 2019 р. на 15,6 тис. грн., відносно 2020 р. на 7,2 тис. грн.

Визначимо темпи зростання ефективності праці і заробітної плати.

Темпи зростання продуктивності праці:

$$\text{Теп } 2021 - 2019 = 3258,7 / 1900,0 = 1,72;$$

$$\text{Теп } 2021 - 2020 = 3258,7 / 2451,3 = 1,33.$$



**Вхідні дані для розрахунку співвідношення між темпом зростання середньої заробітної плати й темпами росту продуктивності праці**

Показники	Роки			Відхилення, (+,-) 2021р. від:	
	2019	2020	2021	2019	2020
Обсяг послуг, тис. грн.	95000,0	142174,0	215077,0	120077	72903
Фонд оплати праці, тис. грн.	1680,0	2436,0	3247,2	1567,2	811,2
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	50	58	66	16	8
Продуктивність праці, тис. грн.	1900,0	2451,3	3258,7	1358,7	807,4
Середньорічна оплата працівника, тис. грн.	33,6	42,0	49,2	15,6	7,2

Джерело: побудовано автором за даними Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Темп зростання заробітної плати:

$$Тзп\ 2021 - 2019 = 49,2 / 33,6 = 1,46;$$

$$Тзп\ 2021 - 2020 = 49,2 / 42,0 = 1,17.$$

Коефіцієнт випередження:

$$Кв = 2021 - 2019 = 1,72 / 1,46 = 1,17;$$

$$Кв = 2021 - 2020 = 1,33 / 1,17 = 1,14.$$

Отже, у період 2019-2021рр. темп зростання ЕП (ефективність праці) становить 1,72. При цьому темп заробітної плати в період 2019-2021 рр. склав 1,46. Коефіцієнт випередження складає більше одиниці, що свідчить про раціональне використання ФОП (фонд оплати праці). У період 2020-2021 рр. темп зростання ЕП (ефективність праці) збільшився на 1,33. При цьому темп заробітної плати в період 2020-2021 рр. склав 1,17. Коефіцієнт випередження складає також більше одиниці, що свідчить про раціональне використання ФОП (фонд оплати праці). Але при цьому слід відмітити, що вищі темпами зростання як ефективності праці так і відповідно заробітної плати зафіксовано у 2021 р. відносно 2019 р. За цей період відбулося суттєве зростання обсягу реалізований послуг, зміна чисельності персоналу та зміна розміру заробітних плат.

Фонд оплати праці у 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 1567,2 тис. грн., за рахунок збільшення чисельності персоналу ФОП збільшився на 537,6 тис. грн., зміна ФОП за рахунок зміни заробітної плати в порівнянні 2021 р. із 2019 р. ми маємо збільшення ФОП на 1029,6 тис. грн.

Правильно дібрана система заробітної плати, яка враховує особливості трудового процесу, завдання, що стоять перед конкретним робочим місцем, професію і кваліфікацію робітника, його особисті інтереси, є ефективним організаційним засобом і значним мотивуючим чинником.

Тому аналіз практики організації заробітної плати, що включає і оцінювання ефективності використовуваних форм і систем, повинен провадитися систематично і кваліфіковано. Це сприятиме підвищенню результатів виробництва, оптимальному поєднанню інтересів найманого працівника і підприємця (власника).

Отже, можемо відмітити, що в умовах Корпорації «Бісквіт-Шоколад» є резерви для підвищення матеріальної мотивації персоналу, так як результативність зростає швидшими темпами ніж темп заробітної плати.

Для розгляду проблем трудової мотивації працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад» потрібен облік наступних чинників (табл. 2.13):

- індивідуальні характеристики працівників;
- особливості виконуваної роботи;
- виявлення задоволеності працею.

*Таблиця 2.13*

### **Чинники, що впливають на трудову мотивацію персонала**

Індивідуальні характеристики	Характеристики виконуваної роботи	Характеристики робочої ситуації
Стать; Вік; Освіта; Кваліфікація; Стаж роботи в організації; Трудові цінності	Складність і відповідальність виконуваної роботи; Ступінь відповідальності за кінцеві результати; Ступінь різноманітності виконуваних завдань	Система стимулювання; Система інформування; Умови праці; Безпосереднє робоче оточення: колеги, підлеглі, керівництво

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

Також складовими системи мотиваційного механізму в Корпорації «Бісквіт-Шоколад» є:

- відпустки і свята – тривалість відпустки може збільшуватися зі стажем роботи;
- якість і умови самої роботи – співробітникам дається можливість розвинути в собі нові навички та отримати нові знання;
- надання у користування обладнання – ноутбук, мобільний телефон, які також можуть використовуватися і в особистих цілях;
- відповідальність – персонал може вважати роботу своєї власної і пишатися результатом;
- просування і зростання – створення рівнів, щоб співробітники мали можливість до більш регулярного зростання;
- визнання і заохочення – вибір «співробітника місяця», а так само грамоти та нагородження.

Представимо докладніше особливості мотивації персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад» на всіх трьох рівнях окремо:

Особливість мотивації персоналу на особистісному рівні визначається:

- потребами працівників продати свої здібності і вміння для забезпечення матеріальних умов життєдіяльності;
- потребами роботодавця в залученні, утриманні та використанні зусиль працівників для досягнення цілей;
- потребами працівника реалізувати інші очікування в рамках організаційної діяльності.

Особливість мотивації персоналу на груповому рівні визначається:

- проведенням змагання з іншими групами;
- присутністю співробітника, який володіє більш високим статусом і авторитетом, чия думка важливо для членів групи;
- присутністю сторонніх людей, чії реакції не прогнозуються членами групи.

Особливість мотивації персоналу на організаційному рівні визначається:

- об'єднанням всіх категорій співробітників на основі єдності інтересів, що включають гордість за свою компанію, професію і результати праці;
- підтриманням цінності матеріальних і нематеріальних стимулів;
- підтриманням балансу повноважень і відповідальності працівників при виконанні ними посадових обов'язків.

В умовах Корпорації «Бісквіт-Шоколад» постійно проводиться робота з кадрами, яка побудована на наступних організаційних формах:

- підготовка за індивідуальним планом;
- навчання на спецкурсах;
- стажування на відповідній посаді.

Отже, можемо відмітити, що Корпорація «Бісквіт-Шоколад» розвивається досить успішно, ставка робиться на ефективне управління персоналом, чисельність працівників організації зростає, плінність кадрів практично відсутня.

Але не слід забувати, що ефективна система мотивації мотиваційного механізму працівників повинна відповідати наступним вимогам: комплексність, стабільність, цілеспрямованість творчості і спеціалізація. Дотримуючись цих вимог керівництво організації здатне сформувати ефективну систему мотивації свого персоналу.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз стану мотиваційного механізму та оцінки його ефективності в Корпорації «Бісквіт-Шоколад» надав можливість сформувати наступні висновки:

Основні показники фінансово-господарської діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад» за 2019-2021 рр. засвідчили, що чистий дохід (виручка) за аналізований період збільшилась, що свідчить про підвищення обсягу

реалізованої продукції (послуг) та підвищення ціни. Із підвищенням обсягів наданих послуг підвищилась собівартість. Завдяки підвищенню ефективності використання активів підприємства збільшилися фінансові результати до оподаткування. Підприємство працює прибутково, про це свідчить показник чистого прибутку, який має тенденцію до зростання за аналізований період.

Встановлено, що весь персонал підприємства у 2021 р. становив 66 осіб, відмічено зростання чисельності персоналу за аналізований період. Керівництво Корпорації «Бісквіт-Шоколад» намагається не тільки зберігати штат працівників, але розширювати його. Підвищення ефективності праці свідчить про більш ефективне використання персоналу підприємства. Фонд оплати праці у 2021 р. порівняно з попередніми періодами збільшився, у тому числі за рахунок зростання чисельності персоналу та за рахунок зміни розміру заробітної плати.

Аналіз мотиваційного механізму в організації показав, що управління персоналом здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Основа системи стимулювання персоналу закладається використанням організаційно-технічних методів, які оптимізують побудова системи управління ефективністю праці. Використовувані Корпорацією «Бісквіт-Шоколад» соціально-психологічні методи ефективно здійснюють духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат в колективі та відчуття приналежності до організації. Встановлений на підприємстві стабільний розмір винагороди персоналу запобігає збільшенню плинності кадрів і знижує витрати на пошук нових трудових ресурсів. У процесі здійснення аналізу помічено також окремі проблеми, так фактичний стан мотивації праці свідчить про те, що керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно виявилися й пріоритетними чинниками-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю. Ці потреби і мотиви слід врахувати при побудові механізму трудової мотивації в Корпорації «Бісквіт-Шоколад». Необхідно

приділити увагу організації просування працівників по службових сходах та плануванню їх ділової кар'єри; збагаченню змісту праці, наданню працівникам більше творчості і самостійності у виконанні своїх обов'язків.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КОРПОРАЦІЇ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД»

#### 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення мотивації праці

Однією з складових мотиваційного механізму є матеріальне стимулювання персоналу. Ефективна система матеріального стимулювання персоналу є одним з найбільш істотних факторів конкурентоспроможності сучасних організацій. У той же час теоретичні аспекти побудови механізмів матеріального стимулювання, адекватних українській специфіці, потребують подальшої розробки. Далекі від досконалості практичні кроки організацій з приводу використання механізмів матеріального стимулювання персоналу.

Було проведено дослідження значення зарплати для працівника Корпорації «Бісквіт-Шоколад». Дані наведено в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Значення зарплати для працівника Корпорації «Бісквіт-Шоколад» (Оцінка за п'ятибальною шкалою)

Показники оцінки	Оцінка, середній бал			
	Робітники		Спеціалісти	
	важливість	задоволеність	важливість	задоволеність
Статус, самооцінка	4,0	2,9	5,0	3,2
Ступінь важливості в порівнянні:				
- зарплата	5	3,0	5	3,5
- цікава робота	3,3	2,9	4,2	3,9
- повага	4,7	3,8	4,6	4,0
- відносини в колективі	4,6	4,3	4,3	4,0
Справедливість при оцінці праці і визначення розміру зарплати	5,0	3,1	4,5	3,6
Задоволеність системою оплати	5,0	3,5	5,0	4,2
Зіставлення зарплати з працівниками свого відділу	4,9	3,8	4,5	4,0
Зіставлення зарплати з зарплатою менеджменту	4,0	3,3	4,7	3,5

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

Результати опитування дозволяють зробити ряд висновків про значимість зарплати для працівника Корпорації «Бісквіт-Шоколад»:

- рівень зарплати персонал пов'язує з самооцінкою і статусом; має місце тісна кореляція між зарплатою, повагою, ставленням в колективі;
- працівники приділяють увагу системі оплати праці і справедливості оцінки праці; велику увагу вони приділяють порівнянню своєї зарплати з заробітною платою інших працівників свого відділу.

Дані оцінки показують значимість оплати праці як фактору мотивації для працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад», проте в цілому працівники не задоволені системою оплати праці, особливо розміром заробітної плати.

Для вдосконалення системи мотивації, на наш погляд, доречно використовувати функціональне диференціювання, коли існує кілька підсистем оплати праці для кожного функціонального напрямку. Принцип оплати «постійна складова + змінна складова» становить загальний підхід, в тому числі постійна частина формується за єдиним корпоративному підходу, виплачується незалежно від успіхів діяльності компанії у вигляді окладу. У той час як змінна компонента зарплати формується на основі показників, що забезпечують взаємозв'язок результату діяльності працівника даного функціоналу та підприємства в цілому. Зробимо відповідні розрахунки на основі ряду нерівностей для визначення оптимальної величини показників матеріального стимулювання (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Застосування нерівностей для визначення оптимальної величини показників системи матеріального стимулювання**

Нерівності	Зміст
$K \leq EL \times XL_{max}$	Обмеження за кількістю працюючих, виходячи з нормативної (або такої, що склалася) ефективності зарплати і нормативних витрат на оплату праці
$EL \geq K / XL_{max}$	Обмеження на мінімальну ефективність зарплати, виходячи з чисельності персоналу і прийнятого рівня витрат на оплату праці
$I = EK \times XL_{max}$	Обмеження на максимальний середній місячний дохід, виходячи з продуктивності праці і нормативних витрат на оплату праці
$EK \geq I / XL_{max}$	Обмеження на мінімальну продуктивність праці, виходячи із заданої середньої зарплати і нормативних витрат на оплату праці

Джерело: побудовано за джерелом [17]



За 2021 р. чистий дохід (W) Корпорації «Бісквіт-Шоколад» склав 215077 тис. грн., чисельність персоналу – 66 осіб (K), сумарні витрати на оплату праці – 3247,2 тис. грн., середній дохід одного співробітника K в місяць (I) – 4,1 тис. грн., максимальна частка витрат на оплату праці до чистого доходу (XLmax) – 0,02.

Місячна продуктивність зарплати (EL) ( $215077 / 12 = 17923$ ) визначається відношенням чистого доходу (W) до середнього доходу одного працівника і становить 4371 тис. грн. ( $17923 / 4,1$ ).

Місячна продуктивність праці (EK) визначається відношенням чистого доходу (W) до чисельності персоналу (K) і становить 271,5 тис. грн. ( $17923 / 66$ ).

Розрахуємо показники ефективності за даними Корпорації «Бісквіт-Шоколад» станом на кінець 2021 р.

Перше нерівність:  $EL \times XL_{max} = 4371 \times 0,02 = 87$ ;

Друге нерівність:  $K / XL_{max} = 66 / 0,02 = 3300$ ;

Третє нерівність:  $EK \times XL_{max} = 271,5 \times 0,02 = 5,4$ ;

Четверте нерівність:  $I / XL_{max} = 4,1 / 0,02 = 205$ .

Розрахуємо показники ефективності за даними Корпорації «Бісквіт-Шоколад» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Розрахунок показників системи матеріального стимулювання

Нерівність	Висновок
$66 < 87$	Чисельність персоналу повинна бути не більшою 87 осіб
$4371 > 3300$	Ефективність заробітної плати повинна бути не меншою 3300 тис. грн.
$4,1 < 5,4$	Заробітна плата не більшою 5,4 тис. грн. на людину
$271,5 > 205$	Місячна продуктивність праці повинна бути вищою 205 тис. грн./чол.

Джерело: побудовано автором за даними Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Дані таблиці 3.3 дозволили зробити висновок про те, що всі нерівності виконуються, що дозволяє при достатньому доході і при дотриманні інших нормативів отримати розрахунковий прибуток. Таким чином, орієнтуючись на отримані результати, вважаємо, що підвищення фонду оплати праці буде

обґрунтованим, в зв'язку, з чим пропонуємо наступну систему матеріального стимулювання праці працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Склад і структура пропонованої системи матеріального стимулювання праці працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Елементи системи матеріального стимулювання	Категорії робітників		Частка в фонді матеріального стимулювання, %
	Робітники, фахівці, спеціалісти	Керівники	
Заробітна плата основна	Погодинна заробітна плата		60
Додаткова	Гарантовані і корпоративні доплати і надбавки		
Індивідуальне преміювання	Преміювання за приріст продуктивності праці працівника	Преміювання за приріст продуктивності праці по підприємству	20
Колективне преміювання	Преміювання від розміру отриманого чистого прибутку		
Соціальні гарантії, виплати і пільги	Оплата відпусток, матеріальна допомога, оплата вартості харчування, оплата проїзду, додаткові програми медичного та соціального страхування та ін.		20

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

Пропонована система матеріального стимулювання представлена постійною і змінною частинами. Частка заробітної плати, основної та додаткової, представлена широким переліком гарантованих і корпоративних доплат і надбавок, повинна становити не більше 60 % в загальному фонді матеріальної винагороди.

Змінна частина фонду матеріального стимулювання крім додаткової оплати формується поєднанням колективного та індивідуального преміювання, а також соціальними гарантіями, виплатами і пільгами. Сукупна частка цих елементів повинна становити не менше 40 % в структурі фонду оплати.

Для оцінки внесених пропозицій щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання праці в Корпорації «Бісквіт-Шоколад» нами проведено моделювання розміру фонду оплати праці (табл. 3.5).

**Моделювання розміру фонду оплати праці Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Показники	Значення
1. Чисельність персоналу (приймемо на рівні 2021 р.)	66 осіб
2. Середньомісячна заробітна плата (нами визначено, що граничне значення є 5,4 тис. грн.)	приймемо 5,0 тис. грн./міс.
3. Місячні витрати на оплату праці	330 тис. грн.
4. Фонд оплати праці, річний	3960 тис. грн.

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

Результати таблиці 3.5 вказують, що річний фонд оплати праці прогнозується на рівня 3960 тис. грн., нагадаємо, що у 2021 р. фонд оплати праці становив 3247,2 тис. грн., отже відмічено суттєве підвищення.

Обсяг структури матеріального стимулювання працівників представимо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Планова структура матеріального стимулювання працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Показники	Значення
1. Заробітна плата (60 %)	2376
2. Індивідуальне і колективне преміювання (20 %)	792
3. Соціальні гарантії, виплати, пільги (20 %)	792
4. Фонд матеріального стимулювання	3960

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

Отже, фонд матеріального стимулювання розраховується виходячи із запропонованої структури: 60 % – заробітна плата, 20 % – преміювання, 20 % – соціальні гарантії.

Результатом впровадження ефективної системи оплати і мотивації праці співробітників, розробленої для Корпорації «Бісквіт-Шоколад», стане:

- мотивування персоналу на вирішення основних завдань стратегічного розвитку компанії, ефективне виконання функцій кожним співробітником і підрозділом і, як наслідок, досягнення компанією стратегічних завдань;

- досягнення конкурентоспроможності Корпорації «Бісквіт-Шоколад», як на галузевому ринку, так і на ринку праці через досягнення ключових показників ефективності, необхідних для стратегічного розвитку компанії;
- підвищення рівня корпоративної культури, зростання лояльності співробітників і їх залучення до справи компанії, підвищення продуктивності праці.

Таким чином, відзначимо, що запропонований підхід, заснований на оптимальному співвідношенні структурних елементів системи матеріального стимулювання трудової діяльності, призведе до підвищення ефективності кадрового менеджменту та всієї діяльності підприємства в цілому.

### **3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нових методів мотивації праці та їх вплив на результати діяльності підприємства**

Необхідно відмітити, що більшість власників і керівників підприємств при розробці систем оплати праці і стимулювання персоналу більший упор роблять на матеріальне стимулювання, залишаючи без уваги нематеріальну сторону. Безумовно, гідна оплата праці позитивно впливає не тільки на якість праці персоналу, а й на імідж самого роботодавця. Однак у кожного працівника присутні свої принципи і переконання, згідно з якими він живе і веде діяльність. До того ж людина дуже швидко звикає до хороших нових умов, до вищого рівня оплати. Дуже часто складається ситуація, коли грошове заохочення, яке ще вчора мотивувало працівника на високу робочу віддачу, дуже скоро стає звичним і втрачає стимулюючу силу. Для кожної людини є своє визначення ідеальної або навіть просто підходящої роботи. Для когось досить того, щоб робота приносила дохід, що дозволяє утримувати сім'ю, і залишала час на відпочинок, але для інших робота повинна бути сприятливою для здоров'я і сприяти особистісному і професійному зростанню. Тому в багатьох випадках тільки матеріальне стимулювання не здатне задовольнити потреби працівників. Це завдання

якраз і здатна вирішити нематеріальна мотивація.

Основними вимогами до системи нематеріального стимулювання є:

- система нематеріального стимулювання повинна сприяти вирішенню складних стратегічних завдань підприємства;
- при розробці системи нематеріального стимулювання необхідно враховувати інтереси всіх категорій працівників. Потреби в нематеріальних стимулах персоналу зайнятого на виробництві можуть відрізнятися від потреб адміністративного персоналу. Перед прийняттям рішення про внесення змін до системи стимулювання можна провести анкетування співробітників, де пропонується дати оцінку існуючим положенням і дізнатися про нові потреби. У результаті анкетування керівництво матиме уявлення, в якому напрямку вводити зміни;
- при виборі методів нематеріального стимулювання необхідно враховувати етап життєвого циклу підприємства;
- вибір методів стимулювання повинен бути фінансово обґрунтованим;
- ефект новизни. Доцільно кожні півроку оновлювати програму стимулювання співробітників;
- забезпечення соціальної справедливості.

На відміну від системи преміювання, що активізує в працівника прагнення до якісного виконання його основної і обов'язкової функції, система нематеріальної мотивації повинна бути спрямована на підвищення лояльності до організації, мотивації до успіху, а також на формування у співробітників креативних якостей і ініціативності.

У таблиці 3.7 наведено пропозиції щодо впровадження нематеріального мотивування співробітників Корпорації «Бісквіт-Шоколад».

Метою впровадження запропонованих рекомендацій є:

- підвищення ступеня задоволення співробітників за рахунок отримання більш вільного доступу до якісного відпочинку, підтримці здоров'я за допомогою спортивних занять;

**Запропоновані елементи нематеріальної мотивації співробітників  
Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Інструменти нематеріальної мотивації	Результат який буде досягнуто
Організація корпоративних заходів: відвідування кінотеатрів, театру	Задоволення потреби спорідненості (спілкування, визнання, причетність) і підвищення прихильності компанії, розвиток корпоративної культури
Організація і проведення спортивних заходів з персоналом	Підвищення згуртованості колективу
Надання пільг для заняття спортом: тренажерний зал, басейн, і т. д.	Підвищення ступеня задоволення потреби в існуванні і корпоративному спілкуванні
Фотографії кращих працівників місяці вивішувати на дошці Пошани, встановленої в фойє, де їх можуть бачити колеги, клієнти та ділові партнери	Підвищення задоволеності процесом праці
На дошці оголошень вітати листівками працівників з днем народження, державними і корпоративними святами, народженням дітей, весіллями, ювілеями і т.д.	Підвищення згуртованості колективу, усвідомлення працівниками своєю значимістю і затребуваності
Щорічно присуджується звання «Кращий працівник року»	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками важливості свого внеску в спільну справу
Директору проводити періодичні наради з підлеглими, забезпечивши участь співробітників у прийнятті рішень	Підвищення прагнення до досягнення корпоративних цілей, усвідомлення значущості свого внеску співробітниками, їх причетності до інтересів компанії, забезпечення самовираження і самореалізації

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

- підвищення у співробітників потреби в спорідненості як за рахунок підвищення можливості корпоративного спілкування, так і за рахунок розвитку командних методів роботи і залучення персоналу в процеси вироблення спільних рішень;

- підвищення у співробітників потреби в зростанні, розвитку і самовираженні за рахунок отримання більш вільного доступу до отримання освіти, просуванню по службі, самореалізації через досягнення високих результатів роботи і участь в справах компанії;

- підвищення згуртованості колективу;

- підвищення прихильності співробітників до роботи, прагнення до досягнення загально-корпоративних цілей;
- розвиток кадрового потенціалу.

Розглянемо витрати, які необхідно понести Корпорації «Бісквіт-Шоколад» для здійснення всіх заходів щодо впровадження проєкту. У цілому, витрати на реалізацію проєкту вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу в Корпорації «Бісквіт-Шоколад» представлені в таблиці 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Витрати на реалізацію проєкту вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Статті витрат	Витрати, грн. на рік
1. Оформлення дошки поздоровлень	5000
2. Корпоративні заходи (3 заходи)	50000
3. Організація спортивних заходів	20000
4. Відвідування театру, кіно	15000
5. Відвідування басейну, льодового палацу, боулінг	12000
6. Тренажерний зал	25000
7. Дошка пошани	8000
8. Подарунки кращим працівникам	15000
9. Створення корпоративного сайту	20000
Всього	170000

Джерело: побудовано автором за власними дослідженнями

Проаналізувавши таблицю 3.8, можна зробити висновок про те, що розробка і впровадження проєкту вдосконалення системи нематеріальної мотивації працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад» є фінансово сильна при правильному плануванні дохідної та видаткової частини бюджетного кошторису. Сума в 170 000 грн. представляється найбільш оптимальною для досягнення поставлених цілей. На основі досвіду аналогічних підприємств харчової галузі, можна очікувати, що внаслідок застосування мотивуючих заходів продуктивність праці зросте на 5%. Відповідно приріст обсягу реалізації становитиме 5%: 20718 тис. грн. \* 5% = 1035,9 тис. грн. Економічний ефект визначимо за допомогою наступної таблиці:

**Вплив заходів мотивації праці на основні показники господарської діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Показники	Од. виміру	2021	Прогнозний рік	Відхилення
1. Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	20718	21753,9	1035,9
2. Дохід в % до обсягу виробництва	%	77,9	77,9	-
3. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	16145	16952,2	807,2
4. Валовий прибуток	тис. грн.	4573	4801,7	228,7
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис. грн.	611	839,7	228,7
6. Рентабельність реалізації	%	2,46	3,85	

Таким чином, загальна потреба в коштах для організації мотивації, покращення командної роботи і перепідготовку кадрів становитиме 170 тис грн. на рік. Але очікується збільшення виручки за рахунок росту продуктивності праці в сумі 1035,9 тис. грн. Фінансовий результат зросте з 611 до 839,7 тис. грн.

За умови впровадження запланованих заходів, нематеріальна мотивація буде забезпечувати активну участь працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад» в розробці цілей організації.

Головним правилом роботи установи має стати прагнення до забезпечення співробітників такими життєвими умовами на роботі і за її межами, які дозволили б їм повністю розкрити свій потенціал, поліпшити настрій, тим самим підвищивши бажання відчувати себе ланкою згуртованого і дружнього колективу, націленого на виконання найвищих завдань.

Крім того, запропоновані заходи дозволять підвищити стійкість економічної складової Корпорації «Бісквіт-Шоколад». Це повинно відбутися завдяки:

- розвитку кадрового потенціалу установи, формування міцного кадрового резерву;



- підвищення прихильності співробітників компанії, зниження плинності кадрів і непрямих збитків від нього;
- підвищенню прагнення і зацікавленості співробітників в досягненні корпоративних цілей і високих результатів діяльності, розвитку компанії;
- підвищення корпоративної культури;
- підвищення ефективності функціонування виробничого соціуму;
- як наслідок перерахованих вище пунктів, підвищення продуктивності та якості праці.

У разі виявлення низької ефективності проведених заходів слід змінити підходи до проведення мотиваційної політики, спираючись на потреби та очікування працівників, узгоджені з цілями і завданнями установи.

### **Висновки до розділу 3**

У ході дослідження напрямів удосконалення управління мотиваційного механізму персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад», нами сформовано наступні висновки:

В якості зарубіжного досвіду мотивації персоналу нами розглянуто концепції Японської та Американської систем. Вважаємо, що Україна увібрала в себе цінності і східного і західного світу, необхідно вибрати найбільш підходящу для неї модель мотиваційного управління, не копіюючи, а розробляючи її на основі власного досвіду теорії і практики управління. Цей вибір повинен визначити шлях розвитку країни на довгі роки вперед.

Для вдосконалення матеріального стимулювання працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад», нами запропоновано провести диференціювання фонду оплати праці. Пропонована система матеріального стимулювання представлена постійною і змінною частинами. Частка заробітної плати, основної та додаткової, представлена широким переліком гарантованих і корпоративних доплат і надбавок, повинна становити не більше 60% в загальному фонді матеріальної винагороди. Змінна частина

фонду матеріального стимулювання крім додаткової оплати формується поєднанням колективного та індивідуального преміювання, а також соціальними гарантіями, виплатами і пільгами. Сукупна частка цих елементів повинна становити не менше 40 % в структурі фонду оплати. Відзначено, що запропонований підхід, заснований на оптимальному співвідношенні структурних елементів системи матеріального стимулювання трудової діяльності, призведе до підвищення ефективності кадрового менеджменту та всієї діяльності підприємства в цілому.

Запропоновані пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення управління нематеріальної мотивацією, які застосовні для персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад», у тому числі:

- розвиток особистості працівника;
- розширення соціального пакету з урахуванням можливостей роботодавця та надання вибору відповідних пільг для співробітника;
- поліпшення якості заходів по дозвіллю персоналу;
- можливість втілення творчих починань працівників, спрямованих на підвищення ефективності праці, планування кар'єрного зростання.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу, нами сформовано наступні висновки та пропозиції.

Мотиваційний механізм більшість авторів визначають як комплекс організаційно-економічних матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики. Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо.

Мотиваційний механізм повинен будуватися з урахуванням особливостей персоналу, які включають потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників та враховувати існуючу структуру управління персоналом, чинники, що впливають на установу всередині і ззовні, а також традиції, що склалися та історичний досвід роботи.

Встановлено, що інструменти мотиваційного механізму представляють собою засоби впливу на співробітників компанії, за допомогою яких можна домогтися підвищення ефективності їх праці, а, отже, і більш високих показників, збільшення продуктивності, зростання доходів компанії, досягнення її стратегічних цілей. Не існує якогось одного, однаково ефективного для будь-якої компанії, набору інструментів мотивації: методом проб і помилок кожна компанія підбирає свої інструменти мотивації, які підходять саме для конкретних умов. Але в цілому інструменти мотивації, які застосовуються для стимулювання працівників, у всіх компаній однакові: це матеріальні і нематеріальні інструменти мотивації, і керівництво кожної

компанії має підібрати їх оптимальне поєднання, щоб співробітники працювали ефективно.

Методи мотиваційного механізму можуть бути найрізноманітнішими і залежать від опрацьованості системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. У практиці управління, як правило, одночасно застосовують різні методи і їх комбінації. Застосування методів оцінки мотивації дасть змогу вдосконалити рівень мотивації праці персоналу за допомогою системи суб'єктивних (отриманих в ході проведення фокус-груп і анкетування) та об'єктивних (продуктивність праці) показників і запропонувати такий інструментарій мотиваційного механізму, за допомогою якого можна було б підвищити конкурентоспроможність працівників підприємств та розвинути їх зацікавленість продуктивно і якісно працювати.

Об'єктом дослідження слугувало товариство з обмеженою відповідальністю «Бісквіт-Шоколад». Основні показники фінансово-господарської діяльності Корпорації «Бісквіт-Шоколад» за 2019-2021 рр. засвідчили, що чистий дохід (виручка) за аналізований період збільшилась, що свідчить про підвищення обсягу реалізованої продукції (послуг) та підвищення ціни. Із підвищенням обсягів наданих послуг підвищилась собівартість. Завдяки підвищенню ефективності використання активів підприємства збільшились фінансові результати до оподаткування. Підприємство працює прибутково, про це свідчить показник чистого прибутку, який має тенденцію до зростання за аналізований період.

Встановлено, що весь персонал підприємства у 2021 р. становив 66 осіб, відносно 2019 р. кількість збільшилась на 16 осіб, або на 32 %, відносно 2020 р. збільшення становить 8 осіб, або на 13,8 %. Керівництво Корпорації «Бісквіт-Шоколад» намагається не тільки зберігати штат працівників, але розширювати його. У Корпорації «Бісквіт-Шоколад» групи працівників за віком найбільшу частку займають працівників віком 30-40 років, у 2019 р. – 33,7 %, у 2020 р. – 40,9 %, у 2021р. – 34 %. Працівники за статтю

переважають чоловіки, у 2019 р. – 60,2 %, у 2020 р. – 59,4 %, у 2021 р. – 58 %, за аналізовані роки відмічена збільшення частки чоловіків. Щодо освіти, в Корпорації «Бісквіт-Шоколад» переважають працівники із вищою освітою, у 2019 р. – 51,7 %, у 2020 р. – 50,3 %, у 2021 р. – 49 %. За стажем роботи найбільша частка належить працівникам, стаж роботи яких від 5 до 10 років. Отже, можемо відмітити, що Корпорацію «Бісквіт-Шоколад» забезпечено молодими та перспективними працівниками.

Для оцінки ефективності системи мотивації праці в Корпорації «Бісквіт-Шоколад» і внесення пропозицій по її вдосконаленню в роботі визначено внутрішні і зовнішні чинники, які справляють найбільший вплив на трудову поведінку персоналу товариства. За результатами опитування з'ясувалося, що значне місце у структуризації зовнішніх мотивів праці Корпорації «Бісквіт-Шоколад» мають місце чинники матеріального змісту – заробітна плата, премії, інші виплати. Перевагу цим чинникам надали 82,1 % опитаних. Поряд з оплатою праці вагоме місце в структурі зовнішніх мотивів праці займають такі чинники, як умови праці та соціально-побутове обслуговування на фірмі (64,1 %), стосунки з безпосереднім керівником (58,9 %) та стиль керівництва (48,9 %). Таким чином, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає заробіток, що є відображенням загальної тенденції переважання в ситуації економічної кризи в країні матеріальних потреб і інтересів у людей.

Серед мотиваційних чинників трудової поведінки найбільше значення для працівників мають можливість просування по службових щаблях, що відзначили – 79,5 %, змістовність, цікавість праці – 69,2 % опитаних, визнання заслуг перед фірмою – 66,6 % осіб.

Встановлено, що найбільше незадоволення у працівників викликають відсутність перспектив просування по службі – 53,8 % опитаних, нецікава одноманітна робота – 51,3 % та низька оплата праці – 46,2 %.

З'ясовано, що заробітна плата є найвагомим мотиватором трудової діяльності працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад», тому проведено аналіз

системи оплати праці. Результати засвідчили про зростання фонду оплати праці за аналізований період, так у 2021 р. відносно 2019 р. зростання становить 1567,2 тис. грн., а відносно 2020 р. – на 811,2 тис. грн. Відмічено зростання фонду основної заробітної плати, так у порівнянні із 2019 р. – на 1531,2 тис. грн., відносно 2020 р. – на 902,2 тис. грн. Щодо додаткової заробітної плати, то відмічено її підвищення у 2021 р. відносно 2019 р. – на 36 тис. грн., а в порівнянні із 2020 р. відбулося зниження – на 91 тис. грн. Вважаємо, що зниження додаткової заробітної плати є незадовільним, але частково це компенсується підвищенням розміру основної зарплати.

Аналіз системи мотивації праці в організації показав, що управління персоналом здійснюється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Основа системи стимулювання персоналу закладається використанням організаційно-технічних методів, які оптимізують побудова системи управління ефективністю праці. Використовувані Корпорацією «Бісквіт-Шоколад» соціально-психологічні методи ефективно здійснюють духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат в колективі та відчуття приналежності до організації. Встановлений на підприємстві стабільний розмір винагороди персоналу запобігає збільшенню плинності кадрів і знижує витрати на пошук нових трудових ресурсів. В процесі здійснення аналізу помічено також окремі проблеми, так фактичний стан мотивації праці свідчить про те, що керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно виявилися й пріоритетними чинниками-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю. Ці потреби і мотиви слід врахувати при побудові механізму трудової мотивації в Корпорації «Бісквіт-Шоколад». Необхідно приділити увагу організації просування працівників по службових сходах та плануванню їх ділової кар'єри; збагаченню змісту праці, наданню працівникам більше творчості і самостійності у виконанні своїх обов'язків.

В якості зарубіжного досвіду мотивації персоналу нами розглянуто концепції Японської та Американської систем. Вважаємо, що Україна увібрала в себе цінності і східного і західного світу, необхідно вибрати найбільш підходящу для неї модель мотиваційного управління, не копіюючи, а розробляючи її на основі власного досвіду теорії і практики управління. Цей вибір повинен визначити шлях розвитку країни на довгі роки вперед.

Для вдосконалення матеріального стимулювання працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад», нами запропоновано провести диференціювання фонду оплати праці. Пропонована система матеріального стимулювання представлена постійною і змінною частинами. Частка заробітної плати, основної та додаткової, представлена широким переліком гарантованих і корпоративних доплат і надбавок, повинна становити не більше 60% в загальному фонді матеріальної винагороди. Змінна частина фонду матеріального стимулювання крім додаткової оплати формується поєднанням колективного та індивідуального преміювання, а також соціальними гарантіями, виплатами і пільгами. Сукупна частка цих елементів повинна становити не менше 40% в структурі фонду оплати. Відзначено, що запропонований підхід, заснований на оптимальному співвідношенні структурних елементів системи матеріального стимулювання трудової діяльності, призведе до підвищення ефективності кадрового менеджменту та всієї діяльності підприємства в цілому.

Для оцінки внесених пропозицій щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання праці в Корпорації «Бісквіт-Шоколад» нами проведено моделювання розміру фонду оплати праці. Результати вказують, що річний фонд оплати праці прогнозується на рівні 3960 тис. грн., нагадаємо, що у 2021р. фонд оплати праці становив 3247,2 тис. грн., отже відмічено суттєве підвищення.

Запропоновані пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення управління нематеріальною мотивацією, які застосовні для персоналу Корпорації «Бісквіт-Шоколад», у тому числі:

- розвиток особистості працівника;
- розширення соціального пакету з урахуванням можливостей роботодавця та надання вибору відповідних пільг для співробітника;
- поліпшення якості заходів по дозвіллю персоналу;
- можливість втілення творчих починань працівників, спрямованих на підвищення ефективності праці, планування кар'єрного зростання.

Розробка і впровадження проекту вдосконалення системи нематеріальної мотивації працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад» є фінансово посильна при правильному плануванні дохідної та видаткової частини бюджетного кошторису. Сума в 170 000 грн. представляється найбільш оптимальною для досягнення поставлених цілей. За умови впровадження запланованих заходів, нематеріальна мотивація буде забезпечувати активну участь працівників Корпорації «Бісквіт-Шоколад» в розробці цілей організації. Очікується збільшення виручки за рахунок росту продуктивності праці в сумі 1035,9 тис. грн. Фінансовий результат зросте з 611 до 839,7 тис. грн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 25.11.2022).
2. Баранов В. В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2019. Вип. 20, ч. I. С. 139-145.
3. Борецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств: дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04 / Львів. : Національний університет «Львівська політехніка», 2019. 238 с.
4. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2017. № 8. С. 30-31.
5. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 25.11.2022).
6. Гончар В. В., Обухова Н. О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 2 (12). Т. 2. С. 125–131.
7. Горенко А. І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 177. С. 79-91.
8. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2020. № 24 (1246). С. 26-30.
9. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2012. 498 с.
10. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і

стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2020. Випуск 11. С. 233-237.

11. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 218-234.

12. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Випуск 2 (02). С. 84-91.

13. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 2 (26). С. 123-130.

14. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : Підручник. Київ: КНЕУ, 2016. 397 с.

15. Круглов В. В., Нікітіна К. С. Управління нематеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах сфери торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 10. С. 419–423.

16. Кулакова С. Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2020. № 2. С. 61-67.

17. Лисак В. Ю. Формування і розвиток мотиваційних теорій та їх роль в діяльності підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 10. С. 183-187.

18. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Загоруйко В. Передумови ефективного мотивування працівників. *Економічний часопис Східноєвропейського нац. ун-ту імені Лесі Українки*. 2020. № 3. С. 32-39.

19. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2022. Випуск 20. С. 582-592.

20. Петращак О. О. Анкетування працівників як шлях виявлення

факторів росту продуктивності праці. *Чернігівський науковий часопис*. 2011. № 2 (2). С. 132-139.

21. Поліщук П. В. Матеріальне стимулювання як основа ефективного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2, Т. I. С. 85-87.

22. Попадюк О. О. Оцінювання ефективності управління системою матеріального стимулювання на малих підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5 (155). С. 210-218.

23. Прокопович Н. І. Оцінка ефективності системи матеріального заохочення на підприємстві. URL: <http://www.rusnauka.com/63737.doc.htm> (дата звернення: 25.11.2022).

24. Ришняк Н. М. Організація матеріального стимулювання персоналу промислового підприємства в ринкових умовах: автореф. дис. ...канд. екон. наук : 08.00.07 / Львів, 2011. 26 с.

25. Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 1 (10), Том 1. С. 306-311.

26. Сьомченко В. В., Засипко К. О. Заробітна плата як соціально-економічна категорія. *Вісник Запорізького національного університету*. 2019. № 1 (29). С. 121-127.

27. Тертичний О. О. Сучасні системи оплати праці. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 2. С. 62-67.

28. Ткаченко А. М., Іванова М. І. Формування мотиваційного механізму в межах логістичної діяльності. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 13. С. 310-318.

29. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник ЖДТУ*. 2020. № 4 (82). С. 98-102.

30. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 6 (33). С. 141-145.

31. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 4 (31). С. 220-223.

32. Швець А. П. Основні принципи аналізу мотиваційного механізму на промислових підприємствах. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. 2018. Т. 265, Вип. 253. С. 111-116.

33. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *БізнесІнформ*. 2018. № 4. С. 315-320.

34. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 5 (167). С. 257-266.

35. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 1. С. 78-83.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Баланс 2021

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		
Нематеріальні активи		
первісна вартість		
накопичена амортизація		
Незавершені капітальні інвестиції	315	3566
Основні засоби	18 772	23 522
первісна вартість	36 113	42 006
знос	-17341	-18484
Інвестиційна нерухомість		
Довгострокові біологічні активи		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		
інші фінансові інвестиції	1 557	1 557
Довгострокова дебіторська заборгованість		
Відстрочені податкові активи		
Інші необоротні активи		
<b>Усього за розділом I</b>	20644	28645
<b>II. Оборотні активи</b>		
Запаси	8 590	11 147
Поточні біологічні активи		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2 563	1 507
з бюджетом		
у тому числі з податку на прибуток		
Інша поточна дебіторська заборгованість	18	38
Поточні фінансові інвестиції		
Гроші та їх еквіваленти	595	351
Витрати майбутніх періодів		
Інші оборотні активи	0	1055
<b>Усього за розділом II</b>		
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		
<b>Баланс</b>	34494	44528

Кінець додатку А

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	3	4
<b>I. Власний капітал</b>		
Зареєстрований (пайовий) капітал	3 100	3 100
Капітал у дооцінках		
Додатковий капітал	14 505	14 512
Резервний капітал	800	800
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5 343	5 584
Неоплачений капітал	( )	( )
Вилучений капітал	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	23748	23996
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>		
Відстрочені податкові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	5 824	6 000
Інші довгострокові зобов'язання	2 631	2 631
Довгострокові забезпечення		
Цільове фінансування		
<b>Усього за розділом II</b>	8455	8631
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>		
Короткострокові кредити банків	1 100	8 999
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	775	2520
товари, роботи, послуги		
розрахунками з бюджетом	83	47
у тому числі з податку на прибуток		
розрахунками зі страхування	57	41
розрахунками з оплати праці	220	245
Поточні забезпечення		
Доходи майбутніх періодів		
Інші поточні зобов'язання	21	35
<b>Усього за розділом III</b>	2256	11887
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>		
<b>Баланс</b>	34494	44528

## Звіт про фінансові результати 2021

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24862	27113
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-16145	-18871
<b>Валовий:</b> прибуток	4573	3723
збиток	( )	( )
Інші операційні доходи	5726	3121
Адміністративні витрати	-1150	-1087
Витрати на збут	-818	-720
Інші операційні витрати	-5931	-2421
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2400	2616
збиток	( )	( )
Дохід від участі в капіталі		
Інші фінансові доходи	104	287
Інші доходи	19	123
Фінансові витрати	(1910,0)	-521
Втрати від участі в капіталі	-2	( )
Інші витрати	0	-89
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток		
збиток	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	611	2416
збиток	( )	( )

## Баланс 2020

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		
Нематеріальні активи		
первісна вартість		
накопичена амортизація		
Незавершені капітальні інвестиції	219	315
Основні засоби	16 302	18 772
первісна вартість	33 025	36 113
знос	-16723	-17341
Інвестиційна нерухомість		
Довгострокові біологічні активи		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		
інші фінансові інвестиції	1 557	1 557
Довгострокова дебіторська заборгованість		
Відстрочені податкові активи		
Інші необоротні активи		
<b>Усього за розділом I</b>	18078	20644
<b>II. Оборотні активи</b>		
Запаси	7 925	8 590
Поточні біологічні активи		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	491	2 563
з бюджетом		
у тому числі з податку на прибуток		
Інша поточна дебіторська заборгованість	34	18
Поточні фінансові інвестиції		
Гроші та їх еквіваленти	143	595
Витрати майбутніх періодів		
Інші оборотні активи	0	0
<b>Усього за розділом II</b>		
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		
<b>Баланс</b>	27821	34494



Кінець додатку В

Пасив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	3	4
<b>I. Власний капітал</b>		
Зареєстрований (пайовий) капітал	3 100	3 100
Капітал у дооцінках		
Додатковий капітал	14 511	14 505
Резервний капітал	800	800
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3 097	5 343
Неоплачений капітал	( )	( )
Вилучений капітал	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	21508	23748
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>		
Відстрочені податкові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків	2 631	2 631
Інші довгострокові зобов'язання	0	0
Довгострокові забезпечення		
Цільове фінансування		
<b>Усього за розділом II</b>	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>		
Короткострокові кредити банків	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	0	0
довгостроковими зобов'язаннями		
товари, роботи, послуги		
розрахунками з бюджетом	0	0
у тому числі з податку на прибуток		
розрахунками зі страхування	82	220
розрахунками з оплати праці	0	0
Поточні забезпечення		
Доходи майбутніх періодів		
Інші поточні зобов'язання	3495	2256
<b>Усього за розділом III</b>	0	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>		
<b>Баланс</b>	34494	44528

## Звіт про фінансові результати 2020

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27113	21281
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-18871	-15520
<b>Валовий:</b> прибуток	3723	2215
збиток	( )	( )
Інші операційні доходи	3121	871
Адміністративні витрати	-1087	-803
Витрати на збут	-720	-588
Інші операційні витрати	-2421	-270
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2616	1425
збиток	( )	( )
Дохід від участі в капіталі		
Інші фінансові доходи	287	386
Інші доходи	123	101
Фінансові витрати	0	0
Втрати від участі в капіталі	-89	( )
Інші витрати	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2416	1151
збиток	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-170	-115
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2246	1036
збиток	( )	( )