

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Анатолій ЗАЇНЧКОВСЬКИЙ

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« ___ » _____ 2023р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 051 «Економіка»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

на тему: Система стимулювання праці персоналу підприємства

Виконав (ла) здобувач 4 курсу групи ЕП-4-16ск

Помазан Вікторія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Ємцева Галина Федорівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Михайленко О.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління
 Кафедра Економіки і права
 Освітній ступінь Бакалавр
 Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
 Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки і права
Анатолій ЗАЙЧКОВСЬКИЙ
 «05» грудня 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Помазан Вікторії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система стимулювання праці персоналу підприємства

керівник роботи Ємцева Галина Федорівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» грудня 2022 року № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та статистична звітність за 2019-2021 роки ТДВ «Яготинське для дітей» , мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Теоретичні аспекти стимулювання праці персоналу, місце стимулювання в системі суспільної праці, аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства «Яготинське для дітей», Загальна характеристика підприємства, шляхи вдосконалення системи стимулювання та мотивації персоналу на підприємстві «Яготинське для дітей».

5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: Способи економічного стимулювання різних груп персоналу; Основні показники діяльності

підприємства «Яготинське для дітей» Рисунок: Структура кадрового складу персоналу підприємства «Яготинське для дітей»; Структура руху персоналу персоналу підприємства «Яготинське для дітей»; Рекомендації щодо покращення системи стимулювання праці персоналу в підприємстві «Яготинське для дітей»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 05.12.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	15.03.2023р.	виконано
2	Написання розділу 1	31.03.2023р.	виконано
3	Робота над розділом 2	07.05.2023р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	22.05.2023р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	29.05.2023р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	30.05.2023р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	06.06.2023	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	05.06.2023 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	07.06.2023р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2023 р.	

Здобувач _____

(підпис)

Помазан В.О. _____

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

Ємцева Г.Ф. _____

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

**Помазан В.О Система стимулювання праці персоналу підприємства.
Київ. НУХТ 2023.**

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти стимулювання праці персоналу на підприємстві, а саме: місце стимулювання в системі суспільної праці, форми та методи стимулювання праці персоналу, сучасні підходи до стимулювання праці персоналу підприємства

Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності підприємства «Яготинське для дітей», показники фінансового стану підприємства, проаналізовано системи стимулювання персоналу, показники господарської діяльності.

Запропоновано шляхи вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на підприємстві, вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу.

Кваліфікаційна робота викладена на 89 сторінках комп'ютерного тексту. Складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: персонал, мотивація, стимулювання праці, підприємство, аналіз, діяльність, сучасні підходи.

ABSTRACTS

Pomazan V.O. System of labor incentives for enterprise personnel. Kyiv. NUFT 2023.

The qualification work investigates the theoretical aspects of stimulating the work of personnel at the enterprise, namely: The place of incentives in the system of social labor, forms and methods of staff incentives, modern approaches to staff incentives

The main technical and economic indicators of the enterprise "Yagotynske for Children", indicators of the financial condition of the enterprise, the analysis of staff incentive systems, indicators of economic activity are analyzed.

Ways to improve the system of staff incentives at the enterprise, improve the organizational structure of personnel management are proposed.

The qualification work is presented on 89 pages of computer text. It consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices.

Keywords: *personnel, motivation, labor incentives, enterprise, analysis, activity, modern approaches.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.....	9
Теоретичні аспекти стимулювання праці персоналу	9
1.1 . Місце стимулювання в системі суспільної праці.....	9
1.2. Форми та методи стимулювання праці персоналу	23
1.3. Сучасні підходи до стимулювання праці персоналу підприємства.....	29
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2.....	35
Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства «Яготинське для дітей»	35
2.1. Загальна характеристика підприємства	35
2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності.....	38
2.3. Аналіз показників фінансового стану підприємства	42
2.4. Аналіз системи стимулювання персоналу.....	47
Висновок до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3.....	58
Шляхи вдосконалення системи стимулювання та мотивації персоналу на підприємстві «Яготинське для дітей»	58
3.1. Шляхи вдосконалення системи стимулювання на підприємстві	58
3.2. Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу	62
3.3. Вплив запропонованих заходів на підприємстві «Яготинське для дітей» ..	69
Висновок до розділу 3	73
ВИСНОВОК	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ.....	85

Актуальність цієї теми зумовлена тим, що у нашій країні з розвитком соціальних відносин у суспільстві, змінюються потреби у персоналі. У сучасній економіці стимулювання персоналу не обмежується лише компенсаціями, а спрямоване на підвищення рівня працездатності співробітників та формування інтересу до успіху всієї організації.

Механізми впливу зовнішніх факторів реалізують існуючу систему стимулювання праці. Стимулювання грає величезну роль організації діяльності підприємства, його метою є заохочення ініціативних співробітників, і високу якість робочої сили в. Усі процеси проведені у створенні спрямовані як покриття витрат організаційного процесу виробництва та витрат трудових ресурсів, але й отримання деякого прибутку.

На цій стадії стимулювання праці персоналу ефективно лише тоді, коли органи управління досягають певного рівня роботи та виправдовують усі витрати вкладені у персонал.

Метою даної роботи є розробка проекту вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на підприємстві «Яготинське для дітей».

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

- 1) вивчення теоретичних і методичних аспектів системи стимулювання праці персоналу;
- 2) аналіз стану системи стимулювання праці персоналу на підприємстві «Яготинське для дітей»;
- 3) розробка заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу.

Об'єктом дослідження виступає підприємство «Яготинське для дітей».

Предметом дослідження є система стимулювання праці персоналу на підприємстві «Яготинське для дітей».

У результаті дослідження нами були використані такі наукові **методи** як: порівняльний метод, аналітичний метод, вивчення документів у системі стимулювання праці персоналу.

Теоретико-методологічною базою дослідження послужили роботи Апехіна О.Є., Андрієнко В.Ф., Бірюк О.П., Литвинюк О.О., Маслов Є.В., Седегов Р.С., Степов В.В., Трофімов Н.С., Юрганова Є.Ю.

Практична значимість. Кваліфікаційна робота полягає в тому, що проблема системи стимулювання праці персоналу на сьогодні залишається неефективно розробленою, незважаючи на велику кількість потенційного вирішення проблем за допомогою існуючих теоретичних знань. У практиці застосування теоретичної бази здійснюється з великими труднощами, оскільки для їх успішного впровадження, керівнику потрібно коригування даних відповідно до специфіки своєї організації та характеристик співробітників.

У кваліфікаційній роботі досліджено умови та способи успішного функціонування системи стимулювання.

Дана оцінка ступеня задоволеності співробітників чинною системою стимулювання у практичній діяльності.

Розроблені рекомендації у кваліфікаційній роботі, передусім призначені, використання у організаціях з метою зростання ефективності проведеної системою стимулювання праці персоналу.

Структура кваліфікаційної роботи– вступ, три розділи, висновок, список літератури, додаток.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні аспекти стимулювання праці персоналу

1.1 . Місце стимулювання в системі суспільної праці

Мотивація та стимулювання праці персоналу є важливою умовою підвищення продуктивності праці, якості вироблених товарів та послуг, розвитку організації. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає його до роботи, які мотиви лежать в основі його дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм та методів управління трудовими ресурсами.

Результативне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людей, а також правильного застосування стимулів до праці. Мотивація - це процес спонукання людини до діяльності задля досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, він дуже індивідуальний і може змінюватися під впливом мотивів та зворотного зв'язку з діяльністю людина [7, с.26].

Мета мотивації - досягнення у процесі праці цілей організації та (або) цілей працівника.

Методи мотивації:

- 1) нормативна мотивація – виявлення певного роду поведінки у вигляді ідейно-психологічного впливу, переконання, рекомендацій тощо;
- 2) примусова мотивація ґрунтується на використанні сили та загрози погіршення задоволення потреб працівника, що тягне за собою, при невиконанні відповідних вимог;
- 3) стимулювання – не пряме впливом геть особистість, але в зовнішні обставини з допомогою ефективних заходів стимулювання для працівників, які призводять до безпосереднього поведінці.

Методи мотивації персоналу може бути найрізноманітнішими і залежить від розробки системи стимулювання у створенні, з урахуванням спрямованості та особливостей діяльності підприємства.

Класифікація методів мотивації може бути поділена на організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні та економічні, ці методи є найбільш поширеними. Ця класифікація заснована на стимулюванні керівництвом персоналу та методів управління. Відповідно до теми або інших вимог, методи управління можна розділити на:

Економічні методи управління - ґрунтуються на економічних стимулах до праці. [18,с. 184].

Вони включають матеріальну мотивацію, зосереджену на поставлених цілях і спрямовані на певні показники, а також реалізацію після впровадження економічних стимулів праці.

Використання економічних методів, пов'язане з формуванням плану роботи, моніторингу його реалізації, постійного контролю та координації, а також гідної винагороди за встановлений рівень кількісних та якісних показників.

Організаційно-адміністративні методи управління, орієнтовані директивні вказівки. Ці методи засновані на дотримання закону, порядку та спираються на досвід попередніх поколінь. В основі лежить потенціал примусу. Вони охоплюють організаційне планування та нормування, стандартизацію навчання,

керівництво, розпорядництво та контроль. В управлінні владна мотивація відіграє дуже важливу роль: це не тільки сумлінне дотримання законів і нормативних правил, прийнятих на національному рівні, а й чітке визначення прав та обов'язків керівників і підлеглих у виконанні загального керівництва є обов'язковим. Владна мотивація створює необхідні умови для організації та взаємодії, таким чином розпорядчі методи забезпечать прийняття адміністративних заходів, вкладених у добробут ефективності реалізації, які належать до функцій управління рівня на основі наукових організацій.

Соціально-психологічні методи, що використовуються підвищення соціальної активності співробітників. Ці методи спрямовані здебільшого свідомість працівників, соціальні, художні, релігійні та інші інтереси, а як і розвиток стимулів до праці. У цю групу методів входять різні види способів та прийомів, методи та методики, розроблені у соціальних науках, психології та інших. Ці методи включають: анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю і т.д. Використання соціально-психологічних методів управління торгівлі розглядається у двох аспектах: з одного боку, для традиційного використання в управлінні персоналом та з іншого, контроль поведінки покупця.

У практиці управління, зазвичай, одночасно застосовують різні методи та його комбінації. Для ефективності управління та мотивації на підприємстві, для ведення бізнесу необхідно використовувати усі три групи методів.

Мотивація - це те, що викликає певні дії людини, впливаючи на її внутрішні та зовнішні сили, залежно від мотивів, потреб, інтересів, здібностей та переконань. Мотив не тільки спонукає людей вживати заходів, але також встановлює, що ця дія здійснюватиметься. Розуміння мотив дає можливість менеджеру з персоналу керувати людськими ресурсами і вести людей їх діяльності [18,с. 200].

Мотиви залежать від таких критеріїв:

- велике значення для життя та розвитку особистості;
- соціальну значимість;
- місце в ієрархічній структурі потребностно-мотиваційної сфери;
- спонукання до виконання певних завдань;
- ставлення до свідомості.

Поведінка людини визначається одним мотивом, саме базою, у якій мотиви можуть впливати друг на друга, залежно від поведінка людей. У різних ситуаціях основні мотиви утворюють свою мотиваційну структуру. У кожної людини він індивідуальний і залежить від багатьох факторів: забезпеченості, соціального

статусу, кваліфікації, позиції, ціннісних орієнтацій і т.д. Мотиваційна структура окремої людини має певну стабільність. Однак, вона може бути змінена, свідомо, у процесі виховання та освіти людини.

Таким чином, слід дати такі визначення поняття

«мотивування» - це процес впливу людини на його дії та вчинки за допомогою пробудження певних мотивів. Мотивація є основою всього управління людиною. Ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки успішна сама мотивація.

Стимули - це мотивації, викликані дії певних мотивів. Стимулами є деякі предмети, інші люди, все те, що може бути надано людині як компенсацію за її дії або те, що вона хотіла б придбати в процесі проведення певних операцій [21, с.111].

Існує 4 форми стимулювання праці:

1. Примус. У демократичному суспільстві на підприємствах використовують адміністративні методи примусу: зауваження, осуд, переклад на іншу посаду, сувору догану, перенесення відпустки, звільнення.

2. Матеріальне заохочення. Вони включають стимули, матеріального характеру у вигляді: заробітної плати і податків, винагорода за результатами, премії від доходу, компенсації, квитки, кредити на покупку автомобіля або меблів, позички на будівництво житла і т.д.

3. Моральне заохочення. Стимули, що задовольняють духовні та моральні потреби людини: подяки, публікації, державні нагороди.

4. Самоствердження. Внутрішня рушійна сила, яка мотивує їх для досягнення мети без впливу прямих зовнішніх факторів (написання дисертації, публікація книги, авторський винахід, зйомка фільму та ін.). Це найсильніший стимул, відомий у природі, проте їм наділені лише найрозвиненіші члени суспільства.

Стимулювання праці є метод управління поведінкою соціальних систем різного ієрархічного рівня, одна із методів мотивації трудового поведінки об'єктів управління.

Стимулювання праці передбачає створення умов, у яких результаті активної праці працівник буде працювати ефективніше і продуктивніше, тобто. виконає більший обсяг робіт, ніж обумовлено заздалегідь. Тут стимулювання праці створює умови усвідомлення працівником, що може працювати продуктивніше, і виникнення бажання, що породжує, своєю чергою, потреба, працювати продуктивніше. Тобто. появи у працівника мотивів до більш ефективної праці та реалізації цього мотиву (мотивів) у процесі праці.

Стимулювання принципово відрізняється від мотивації, але, зазвичай, в повному обсязі дослідники свідчить про цю відмінність. Різниця у тому, що стимулювання виступає засобом, з допомогою якого можна здійснювати мотивацію [8, с.82].

Представимо методологічні підходи до мотивації та стимулювання трудової діяльності.

Перший і найчастіше використовуваний метод - покарання та заохочення, так званий метод «батога та пряника». Даний метод використовувався і був спрямований на отримання бажаного результату і мав тривалий характер. Він був заснований на: ідеї, що ви можете отримати натомість, або страх про труднощі, що виникли у процесі, у разі програшної справи. Поступово цей метод модифікувався у систему виконавчих та економічних санкцій та стимулів.

Роль людського чинника поступово зросла і тимчасово з'явилися психологічні методи мотивації та стимулювання праці. З психологічної точки зору, мотивація - це бажання чи необхідність у заохоченні людей з певною метою, це внутрішній стан, що визначає та підтримує поведінку людини.

В основі цих методів стоїть твердження, що ключовим модифікуючим фактором є як матеріальні стимули, так і не матеріальні мотиви, такі як

самоповагу, визнання інших членів колективу, задоволеність роботою та гордість за свою компанію. Дані методи ґрунтуються на дослідженні потреб населення [19, с. 93].

З урахуванням вище сказаного, можна отримати докладніше визначення мотивації. Мотивація - це поєднання внутрішньої та зовнішньої поведінки людини, у його діяльності, що визначають обмеження та різні форми спрямованості, орієнтованої на досягнення конкретних цілей та потреб.

Потреби – те, що виникає всередині людини, що досить загальним для різних людей, але водночас, деякі прояви індивідуальні певних особистостей.

Існує кілька теорій мотивації:

Початкові теорії мотивації формувалися виходячи з розробок на основі аналізу історичного досвіду поведінки людей та застосування простих стимулів примусу, матеріального та морального стимулювання. Найбільш поширений і, як і раніше, широко використовується - це політика «батога і пряника». Вона підкупує невігядливістю мотивів і стимулів для досягнення поставленої мети. Вона пропонується, у крайньому випадку, коли ціль ясна і навряд чи не здійсненна у складних проектах на тривалий термін, а також з великою кількістю учасників.

У основі однієї з початкових теорій - теорії «Х», «У» і «Z» - взаємини людини до праці. Теорія «Х» спочатку розроблена Ф. Тейлором, та був вироблена і доповнена Д. Мак Грегором, який додав до неї теорію «У». Теорія «Z» була запропонована набагато пізніше, у 80-х роках. В. Оучі (модель поведінки та мотивації людини). «Х», «У» і «Z» - це різні моделі мотивації, зорієнтовані різну ступінь потреб, і, належним чином, начальник повинен використовувати всілякі стимули до праці. Проаналізуємо ці теорії детальніше.

Теорія «Х» спирається на передумовах:

- у мотивах людини домінують біологічні потреби;

- звичайна людина має успадковану нелюбов до праці і намагається уникати роботи. Тому праця необхідно нормувати, а найкращим методом організації є конвеєрна;

- через небажання працювати безліч людей лише шляхом примусу можуть виконувати необхідні дії та витратити зусилля, необхідні для досягнення цілей підприємства;

- середня людина зупиняє свій вибір, на тому, щоб ним керували, прагне не брати на себе відповідальності, має порівняно низькі амбіції та бажає перебувати в безпечних умовах;

- якість роботи невисока, тому потрібен суворий безперервний контроль з боку керівництва.

Теоретично «Х» легко поєднуються риси поганого українського та азійського працівника із задатками рабської психології. Тому природним є застосування як головний стимул примусу, а допоміжного - матеріального заохочення. Відсталі люди є в будь-якому суспільстві, різниця полягає лише в їхній частині від працездатного населення країни. [12, с.67]

Теорія "У" є протилежністю теорії "Х" і зорієнтована зовсім на іншу групу людей. У ядрі теорії «У» лежать такі положення:

- у мотивах людей переважають суспільні потреби та бажання добре працювати;

- фізичні та емоційні старання на службі для людини так само невимушені, як у момент гри чи відпочинку;

- небажання працювати не є спадковою рисою, властивою людині. Людина може приймати роботу як джерело задоволення або як покарання, залежно від умов праці;

- зовнішній контроль та небезпека покарання не є ключовими стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей;

- відповідальність та зобов'язання стосовно цілей організації залежать від нагороди, що купується за результатами праці. Важливою винагородою є те, що пов'язане із задоволенням потреб у самореалізації;
- Проста вихована людина готовий брати на себе відповідальність і прагне цього;
- більшості людей властива готовність у використанні своїх знань та досвіду, проте індустріальне суспільство слабо застосовує інтелектуальні можливості людини.

Модель з теорії «У» відбиває передову, творчо активну частину суспільства. Стимули спонукання до праці теорії «У» розташовуються у такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус. Очевидно, що питома вага працівників, що описуються цією теорією, невелика – від 15 до 20% від чисельності колективу. Найчастіше вони індивідуалісти не можуть повністю розкрити свої таланти у соціальній групі.

Ключові передумови теорії "Z":

- у мотивах людей поєднуються суспільні та біологічні потреби;
- люди зупиняють свій вибір на роботі у групі та обирають колективний метод прийняття рішення;
- має існувати персональна відповідальність за результати праці;
- переважно неформальний контроль над результатами праці на підставі виразних методів та критеріїв оцінки;
- для підприємства має існувати безперервна ротація кадрів із постійною самоосвітою;
- переважно некваплива службова кар'єра з просуванням людей після досягнення призначеного віку;
- адміністрація виявляє постійну турботу про працівника і забезпечує його довгостроковим або довічним наймом;

- людина - ядро будь-якого колективу, і він забезпечує успіх підприємства. [12]

Теорія «Z» визначає хорошого працівника, котрий воліє працювати групи і мати стабільні мети діяльності на тривалу перспективу. Багато в чому їй відповідають японські працівники великих промислових підприємств. Однак працівники, що описуються теорією «Z», є практично у всіх країнах на великих стабільних підприємствах. Ефективність застосування цієї теорії визначається питомою вагою таких людей у колективі. Стимули спонукання праці для працівників, описуваних теорією «Z», ефективні у такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примус.

Таким чином, працівники, що описуються теоріями «X», «Y» і «Z», утворюють різні групи людей і воліють різні мотиви поведінки та стимули спонукання до праці. На підприємстві представлені усі типи людей, і застосування тій чи іншій концепції мотивації визначається питомою вагою працівників конкретного типу групи.

Змістовні теорії мотивації представили у своїх роботах такі вчені як А. Маслоу, До. Альдерфер, Д. Мак Клееланд, Ф. Герцберг. Вони аналізують чинники, які впливають мотивацію. Значною мірою фокус цих теорій сконцентрований на аналізі потреб та їх вплив мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як ці потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності. У цих теоріях робиться спроба дати відповідь питанням у тому, що всередині людини спонукає його до діяльності. Змістовні теорії мотивації об'єднує передумова пріоритет потреби як основну силу, що спонукає до дії. Зміст та обсяг виконуваної роботи також залежить від потреби [12, с.129].

Теорія мотивації щодо А. Маслоу. [23]. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це рання теорія. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі ж поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп:

- фізіологічні потреби, необхідні для виживання людини: у їжі, у воді, у відпочинку тощо;
- потреби у безпеці та впевненості у майбутньому - захист від фізичних та інших загроз з боку навколишнього світу.
- соціальні потреби-необхідність у громадському оточенні. У спілкуванні з людьми, почуття «ліктя» та сприяння;
- потреби у повазі, у визнанні оточуючих та прагненні до особистих досягнень,
- потреба самовираження, тобто. потреба в особистому зростанні та здійсненні своїх потенційних можливостей.

Іншими словами, у поведінці людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб стають стимулюючим фактором і потреби вищих рівнів.

У цій теорії обов'язок керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, своєчасно з'ясувати, які активні потреби рухають кожним із них, та приймати рішення щодо їх реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

Теорія мотивації Девіда Мак Клеелланда. [23]Відповідно до цієї теорії структура потреб вищого рівня зводиться до трьох факторів: прагнення успіху, прагнення влади, до визнання. За такого твердження успіх розцінюється не як похвала чи визнання з боку колег.

Згідно з теорією Мак Клеелланда [23] люди, які прагнуть влади, повинні задовольнити цю свою потребу і можуть це зробити при зайнятті певних посад в організації.

Теорія очікувань У. Врума. [23]Відповідно до теорії очікувань як потреба є необхідною умовою мотивації людини задля досягнення мети, а й обраний тип поведінки.

Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка працівників визначається поведінкою:

- керівника, який за певних обставин стимулює роботу працівника;
- співробітника, який упевнений, що за певних угод йому буде видано нагороду;
- співробітника та керівника, які допускають, що при певному вдосконаленні якості роботи йому буде видано призначену винагороду;
- співробітника, який порівнює розмір винагороди із сумою, яка потрібна йому для задоволення обумовленої потреби.

Виходячи з теорії очікувань, можна зробити висновок, що працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значному ступені задоволені внаслідок передбачуваних винагород. а керівник має давати такі заохочення, які можуть задовольнити очікувану потребу працівника.

Теорія справедливості. Відповідно до цієї теорії ефективність мотивації оцінюється працівником за певної групи чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, які працюють у аналогічному системному оточенні.

Співробітник оцінює свій розмір заохочення порівняно із заохоченнями інших працівників. При цьому він враховує умови, за яких працюють він та інші співробітники.

Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера. [23]

Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань та теорії справедливості. Суть її в тому, що запроваджено співвідношення між винагородою та досягнутими результатами.

Існують три змінні, які впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особисті якості людини та її здібності та усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування тут виявляється у тому, що працівник оцінює винагороду адекватно із витраченими зусиллями. Елементи теорії справедливості

виявляються в тому, що люди мають власну думку щодо правильності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок у тому, що результати праці є причиною задоволення співробітника, а чи не навпаки.

Розглянемо можливі прості зміни роботи, які б призвели до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співробітництво та ентузіазм з боку.

Підвищення різноманітності умінь та навичок. Тут важливо пам'ятати, що саме розмаїття навичок, а не просто розмаїтість сама по собі принципова. Якщо члени колективу застосовують обмежену кількість навичок, то необхідно шукати спосіб стимулювати потребу до збільшення їхньої кількості. Однак не завжди співробітники зустрінуть з ентузіазмом збільшення різноманітності. Так монотонна робота дозволяє працівникам розмовляти у процесі її виконання, але варто внести елемент різноманітності розмови стануть скрутними, водночас не буде жодних компенсацій із боку самої роботи.

Працівникам так само необхідно дати відчуття визнання навичок, що використовуються. Тобто потрібно прагнути приділяти увагу співробітникам з метою публічно оголосити про виняткову цінність цієї навички у працівника. Такий підхід, як правило, стимулює працівника на вдосконалення навичок, розширення діапазону його здібностей.

Підвищення цілісності роботи. Як зазначалося, працівники відчують більше задоволення від роботи, яка має певний видимий результат. Підвищення цілісності завдання може бути досягнуто за рахунок додавання до нього пов'язаних із ним завдань. Це, зазвичай, якісь підготовчі чи заключні операції, які виконуються різними людьми. Навіть процес контролю якості роботи значно підвищує цілісність роботи. Також необхідно пам'ятати те, що додавання робочих операцій нижчого рівня, які роблять роботу більш цілісною, зазвичай знижують рівень мотивації і викликають почуття ворожості з боку працівників.

Об'єднання кількох операцій на одну закінчену роботу поліпшить багато показників роботи - від тимчасових до стимуляційних. Однак важливо вчасно зупинитись і не доручити всю роботу одному виконавцю. [20, с.23].

Підвищення важливості роботи. Якщо працівник знає, наскільки безпосередньо будуть використані результати його праці, він починає відчувати важливість своєї роботи, що стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи за хорошому її якості. Працівник завжди хоче знати, навіщо він робить ту чи іншу роботу. Навіть якщо його просять зібрати дані для звіту, йому хочеться знати, яку мету має цей звіт. Тому при формулюванні будь-якого завдання необхідно згадати про цілі, про те, що реально залежатиме від швидкості та якості виконання даної роботи, як ця робота «вливається» в роботу фірми в цілому. Після виконання роботи виконавець чекатиме на результат.

Збільшення автономії. Робота менеджера складається з вирішення завдань різного рівня ваги. Передача деяких управлінських функцій низького рівня підлеглим несе подвійний ефект - концентрація зусиль менеджера на вирішення проблем вищого рівня і водночас позитивно впливає на мотивацію працівників.

Передача права прийняття рішень низького рівня підлеглим може розглядатися як благо за умови, що вони навчені і правильно розуміють всі особливості роботи, в тому числі, де отримати необхідну інформацію, в який момент прийняти рішення.

За умови знання підлеглими всіх вимог та інструкцій, що діють в організації, менеджер може надати можливість самостійної постановки цілей своєї роботи. Навіть якщо вони частково беруть участь у процесі прийняття таких рішень, набагато більша ймовірність того, що вони відчуватимуть відповідальність за роботу і відчуватимуть успіх при успішному її завершенні. Реально це реалізується за допомогою системи кваліфікованих співбесід.

Посилення зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок буває внутрішньої - тобто від самої роботи, і зовнішньої - у разі, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість, а також у разі публічної похвали.

Внутрішньо-організаційний зв'язок є надійнішим, оскільки він має прямий вплив на співробітника, під час виконання ним завдань. Вірний спосіб стимулювання зв'язку - визначити чіткі та конкретні цілі, не уточнюючи способів їх досягнення. Інший спосіб - це введення в виробничий процес контролю за якістю. Це дозволить працівникові негайно виправити помилки та відповідним чином скоригувати процес роботи, що призведе його до більш ефективного результату. [20, с.23].

Люди мають тенденцію чинити опір запровадження зворотний зв'язок у процес роботи, оскільки де вони готові до забезпечення цього напрями. Для ефективної зовнішньої зворотний зв'язок необхідно враховувати точність і правдивість отриманих даних, слід, що це операція проводилася негайно.

Як уже згадувалося, методи економічного стимулювання повинні не тільки залежати від специфіки підприємства в цілому, але й змінюються залежно від спеціалізації працівників. Наступна таблиця показує різноманітність можливостей економічного стимулювання різних груп персоналу.

Таблиця 1.1

Способи економічного стимулювання різних груп персоналу

Співробітники	Винагорода
1.Торгівельна група	<ul style="list-style-type: none"> - персональні комісійні від обсягів продажу; - персональні преміальні за вкладення у загальний прибуток; - колективні комісійні, пов'язані зі зростанням обсягів продажу за рік; - колективний спосіб організації пайової участі у прибутку; - просування більш престижне місце зі збільшенням заробітної плати.

2.Виробничі робітники	<ul style="list-style-type: none"> - колективна відрядна система відплати; - преміальні за дострокове закінчення роботи; - преміальні за понаднормові роботи; - корпоративна технологія пайової участі у прибутку.
3. Секретар	<ul style="list-style-type: none"> - нагорода за понаднормову роботу; - корпоративна технологія пайової участі у прибутку; - зростання до керуючого.
4.Керуючий підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - нагорода за понаднормову роботу; - частка колективної виробничої премії; - корпоративна технологія пайової участі у прибутку; - пропозиція про пайову участь у бізнесі.

Джерело:[53]

Поданий перелік не є вичерпним. Однак він показує принципові відмінності підходів до розробки системи економічного стимулювання груп персоналу.

Отже, узагальнюючи теоретичну частину дослідження, слід зазначити, що з ключових проблем організацій різноманітних форм власності - пошук результативних методів управління персоналом, які забезпечують активізації людського чинника. Постановчим чинником ефективності діяльності є їх мотивація і стимулювання. [53]

1.2. Форми та методи стимулювання праці персоналу

Реалізація на українському ринку, методів управління може бути ефективним без застосування результативних заходів стимулювання до роботи і бізнесу, що з організованістю і дисципліною.

Будь-які блага, матеріальні чи духовні, задовольняють потребам людини, якщо їх отримання передбачає трудову діяльність, слід називати стимулами праці. Або можна сказати, що благо стає стимулом праці, якщо воно формує

мотив праці. Загалом кажучи, стимулами є все те, що людина вважає для себе цінною.

Процес стимулювання – це вплив на працівника, яке включає у свою сферу його потреби, бажання, прагнення, мети, мотивацію поведінки. В основі стимулювання лежить взаємодія зовнішніх умов та внутрішньої структури особистості.

Стимулювання праці - опосередкований вплив на об'єкт управління, що передбачає створення такої зовнішньої ситуації, яка спонукає особистість або трудовий колектив до дій, що відповідають цілям, що стоять перед суспільством [20, с.23].

Стимулювання праці передбачає створення умов, у яких у результаті активної праці працівник працюватиме ефективніше і продуктивніше, т. е. виконає більший обсяг робіт, ніж було обумовлено заздалегідь.

Сутність стимулювання. Застосування стимулів є основою процесу стимулювання праці. У процесі трудової діяльності як стимули розглядаються блага, що є у розпорядженні організації. Стимулювання здійснюється адміністрацією організації та передбачає створення механізму, у якому активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально зумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

Стимулювання робочої сили є основним зовнішнім потрясінням, трудової ситуації на поведінка людини на робочому місці, основою даної дії є мотивація персоналу. У той самий час, воно несе у собі матеріальне навантаження, що дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість і працівника одночасно.

Механізми регулювання трудового поведінки має такі функції стимулів: економічні, соціальні, соціально- психологічні, моральні та виховні. Кожна з цих функцій, спрямованих на зміцнення інтересів працівників у період нестачі

робочої сили, збільшення ефективності виробництва, формування моральних якостей працівників, стандартів роботи.

Залежно від стимулювання та робочих характеристик, функції поділяються на такі:

Економічна функція сприяє ефективності роботи виробництва. Вона є предметом економічної діяльності, включаючи поліпшення роботи виробництва, а також розподілу відносин співробітників між собою. Однією з актуальних проблем реалізації найбільш повний у цій функціональній сфері є диференціація заробітної плати в залежності від реальної різниці в робочій силі, в результатах праці [22, с.323].

Важливість соціальної функції стимулювання полягає в тому, що соціально-економічне становище працівників значною мірою визначає їх економічні та соціальні інтереси у суспільстві. На даний момент, людина, яка займає стійку позицію та відіграє важливу роль у розподіл праці, є певною ланкою у всій діяльності організації. Стимулювання праці шляхом урахування диференціації доходів впливає на соціальну структуру суспільства.

Соціально-психологічна функція стимулювання, зачіпає всі засоби організації системи стимулювання у формуванні внутрішнього світу співробітника: його потреб, цінностей, установок і типу співробітництва між собою. [22, с.323].

Соціально-психологічна функція перебуває у тісній залежності від виховної та моральної. Залежно від заходів стимулювання, відбиває внесок стимулів до праці та формування моральних якостей як норм праці. Реалізація цих функцій на етапі визначає новий підхід до принципу «від кожного - здібностям, кожному - з праці». Найкращий розподіл відносин забезпечується соціальною справедливістю. Коли механізм розподілу деформований, не обов'язково більше отримує та краще живе той, хто краще працює. Праця в цьому випадку не є основним джерелом добробуту та не сприймається як соціальна

цінність. Примножується значущість інших, зокрема і трудових, джерел доходів, співробітники орієнтуються часом на працю у громадському виробництві, та його економічне становище не визначається цією працею, підривається віра у соціальну справедливість та рівність, розхитується трудова мораль. Для сталої соціальної справедливості, трудового життя і спрямована активна соціальна та економічна політика держави.

Стимулювання як метод управління трудовою поведінкою співробітників, полягає у цілеспрямованому та цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу, за допомогою впливу ситуацією, своєю життєдіяльністю, вибором профілю роботи, що рушають його до кінцевої мети. У широкому значенні стимулювання - це сукупність вимог, і відповідна їм система заохочень та покарань. Стимулювання передбачає наявність органів управління, комплекс послуг, які можуть задовольнити потреби працівника на даний момент та використовувати їх як нагороду за успішне виконання трудових обов'язків. [21, с. 154].

Стимул часто характеризується як вплив на працівника ззовні (з боку) з метою спонукання його до результативної діяльності. У стимулі закладено певний дуалізм, який полягає в тому, що, з одного боку, з позицій адміністрації підприємства він є інструментом досягнення мети (підвищення продуктивності праці працівників, якості виконуваної ними роботи та ін.), з іншого боку, з позицій працівника стимул є можливістю отримання додаткових благ (позитивний стимул) чи можливістю їхньої втрати (негативний стимул). У зв'язку з цим можна виділити позитивне стимулювання (можливість володіння чимось, досягнення чогось) і негативне стимулювання (можливість втрати будь-якого предмета, що задовольняє потребу).

Коли стимули проходять через розум і свідомість людей, у своїй перетворюючись, вони стають внутрішньої мотивацією співробітників. Пояснення ясної стимуляції. Стимул і мотив не завжди узгоджуються між собою,

але між ними немає «китайської стіни». Це дві сторони, дві системи впливу на працівника, спонукання його до певних дій. Таким чином, стимулювання персоналу спрямовано, головним чином, на підвищення ефективності роботи співробітника, та стимули ефективно сприяють активації професійного та особистісного розвитку співробітників. На практиці необхідно використовувати механізми, поєднання мотивації та стимулювання праці. Але важливою є різниця між стимуляційним та мотиваційним механізмами поведінки працівників та адміністрації підприємств, важливо усвідомлювати ефект від їхньої взаємодії та взаємозбагачення.

Головним чином розрізняти деякі види стимулювання:

1) Заробітна плата (номінальна та реальна). Для отримання реальної вигоди від співробітників, передбачувані витрати на нього повинні бути значними і при цьому виправданими, інакше зростання заробітної плати може призвести до ще більшого бажання виконувати свої обов'язки. Багато керівників вважають за краще йти шляхом найменшого опору і збільшити регулярний обсяг заробітної плати працівників, у невеликій кількості. Однак для хорошої мотивації та більшої ефективності підвищення заробітної плати навіть за один раз, але в значному розмірі є більш результативним. [21, с. 154].

2) Бонуси Одноразова виплата із прибутку підприємства (заробітної плати, премій, додаткової оплати праці). Види бонусів: за відсутність прогулів, експортний, за вислугу років, за заслуги та довіру, цільовий.

3) Участь у прибутку. Виплати через участь у прибутках – це не разовий, а багаторазовий бонус. Визначається частка прибутку, ця форма є поділом коштів фонду стимулювання. Застосовується для категорій співробітників, які можуть реально вплинути на прибуток (переважно це управлінський склад).

4) Участь у капіталі акціонерів. Купівлі-продажу (акцій та дивідендів): купівля акцій за низькою ціною, отримання безкоштовно акцій компанії.

5) План додаткових виплат. Плани пов'язані найчастіше зі службовцями організації відділу продажу та стимулюють пошук нових ринків для збуту: подарунки компанії, надання субсидій за витратами підприємства, покриття особистих витрат, опосередковано пов'язаних із роботою. Непрямі витрати не оподатковуються, отже, є привабливішими.

6) Стимулювання вільним часом. Розподіл часу за зайнятістю персоналу шляхом:

1) надання працівникові за активну роботу та творчий підхід, додаткового дня відпочинку, відпустки, потенціалу вибору часу відпустки тощо;

2) організація гнучкого графіка роботи;

3) скорочення робочого дня за рахунок високої продуктивності праці.

7) Організаційне чи трудове стимулювання. Щоб контролювати поведінку працівника на основі виміру задоволеності працею існують складові, що передбачають наявність елемента творчої роботи, можливості брати участь в управлінні та просуванні на тій же посаді, а також наявність творчих відряджень.

8) Стимулювання, що регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання; програми навчання персоналу; консультативні служби; гнучкі соціальні виплати та ін.

Стимулювання спирається певні принципи:

Доступність. Кожен стимул має бути доступним всім співробітників. Умови та нагорода має бути чіткою та демократичною.

Відчутність. Є певний поріг вартості стимулу та ефективності стимулюючих заходів, які значно різняться у різних групах. Це слід враховувати щодо нижньої межі стимулу.

Поступовість. Фінансові стимули викликають необхідність постійного коригування у бік їх збільшення, проте примноження винагороди, яка згодом не виправдає витрат, негативно вплинуть на мотивацію та стимулювання співробітників, у зв'язку з формуванням прогнозованого зростання заробітної

плати та поява нового, нижчого порогу, який би влаштовував співробітників організації.

Спробуйте скоротити розрив між результатами роботи та її оплати. Наприклад, перехід на щотижневу заробітну плату. Дотримання цього принципу дозволяє знизити рівень винагороди, тому що впливає принцип «Краще менше, але одразу». Часта винагорода та її зв'язок з результатами праці є потужним мотивуючим фактором [21, с. 154].

Поєднання матеріального та духовного стимулювання. Ці чинники однаково є потужними у своїй дії. Все залежить від часу, місця та суб'єкта впливу цих факторів. Таким чином, необхідно розумно поєднувати ці види стимулів з урахуванням їх цілеспрямованих дій на кожного співробітника.

Поєднання позитивних та негативних стимулів. У економічно розвинених країнах домінує перехід від негативних стимулів (страх перед втратою роботи, голодом, штрафи), до позитивних стимулів (винагорода, преміювання). Все спирається на традиції, поширені у суспільстві чи колективі, погляди, звичаї, і навіть стиль і метод керівництва.

Таким чином, стимулювання персоналу – це важлива умова для підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг, розвитку організації.

1.3. Сучасні підходи до стимулювання праці персоналу підприємства

В даний час у науковій літературі не існує єдиного підходу до класифікації стимулів та стимулювання для управління соціальними об'єктами. З погляду подальшого розвитку теорії та практики стимулювання та мотивації праці, для поведінки об'єктів управління, важливо вибрати певний тип та форму стимулювання.

Види стимулювання – це різновид методів управління поведінкою, обране з предмета потреби, що стосуються вимог із боку суб'єкта управління, з

допомогою якого він впливає поведінка об'єкта, використовуючи його як стимул. Як основу для класифікації стимулів необхідних співробітникам, можна назвати такі види стимулювання: моральне, матеріальне грошове, матеріальне не грошове, стимулювання вільним часом [4, с.205].

Види стимулів праці.

Стимули бувають індивідуальні та колективні, а також матеріальні та нематеріальні.

Індивідуальні трудові стимули в основному збігаються, по суті, з матеріальним та нематеріальним стимулюванням, оскільки інтереси індивідууму не що інше, як сприйняття та усвідомлення потреби.

Наявність колективних стимулів залежить від відособленості трудового колективу. Колективні інтереси багато в чому відрізняються від суспільних інтересів, колективні інтереси не є простою сумою особистих інтересів окремих співробітників, а відповідають потребам усіх співробітників.

Матеріальні поділяються на грошові (заробітна плата, премії, компенсації та надбавки, доплати) та негрошові (побутове обслуговування, путівки, житло, умови праці).

Нематеріальні активи поділяються на соціальні, духовні, психологічні та творчі.

Стимули соціальні, пов'язані з потребами працівника у самоствердженні, та бажання зайняти певний соціальний статус, отже, потребує певної кількості енергії. Ці стимули представляють можливості брати участь у управлінні виробництвом, ухваленні рішень, перспективи просування у кар'єрному зростанні, соціальної можливості займатися престижними видами праці на сьогоднішній день [6, с.44].

Моральні стимули до праці об'єднані з потребами людей, що виявилися у повагу з боку команди, у визнанні, що він як працівник досяг певних заслуг, як морально позитивна особистість. Моральне стимулювання втілює у собі різні

форми. Це усна похвала, визнання, нагороди, дипломи, медалі, команди, фото на дошці пошани, присвоєння різних звань, листи подяки в сім'ї співробітників, навчання відгуки громадськості про результати робочої сили.

Творчі стимули, основа яких, спрямовано необхідність самореалізації, впевненості у собі, самовираження. Можливості самореалізації залежать від рівня освіти, професійної підготовки працівників, від їхнього творчого потенціалу. Стимулом виступає процес роботи, зміст яких складається із творчих елементів. Творчі стимули надають свободу вибору співробітником під час вирішення певного завдання, вибір найоптимальнішого рішення, забезпечує кращі результати. Співробітники надають організації свій потенціал і реалізують себе у процесі праці, одержуючи задоволення від процесу роботи. Зростання складності робочих процесів, дозвіл співробітником робочих питань, є основою розширення сфери застосування стимулювання творчої діяльності.

Психологічні стимули походять від особливої ролі, яку відіграє спілкування у житті. Це одна з основних потреб людини. Беручи участь у процесі виробництва та виконуючи трудові обов'язки, працівник повинен мати вміння знаходити спільну мову з іншими людьми. Участь у справах співробітників, прихильність до колективу допомагає відповідати вимогам стабільності та стійкості існування громадського колективу загалом. Важливим центром управління психологічними

Стимулами є соціальний та психологічний клімат у роботі колективу. Він зачіпає працівників через встановлені стандарти колективних відносин між людьми. Ті колективи, які ґрунтують свої відносини на творчій співпраці та взаємодопомозі, порівняно з іншими, згодом отримують досвід, задоволення від роботи і таким чином досягаючи певного результату, при цьому отримуючи задоволення від спільної праці. Де є зайвий формалізм у роботі, у відносинах, байдужість, співробітники можуть втратити інтерес до колективу, а звідси і до самої роботи, що призводить до зниження його трудової діяльності.

Певне значення у управлінні поведінки соціальних об'єктів у сфері праці мають форми організаційного стимулювання. Під формою стимулювання слід розуміти специфічну властивість взаємозв'язку результатів діяльності та стимулів, що виділяються за певною систематизованою основою або ознакою.

Систематизація форм системи стимулювання праці персоналу:

1. За рівнем обізнаності об'єкта управління про взаємозв'язок підсумків діяльності та стимулів:
 - випереджальна - відомості про вказаний взаємозв'язок надається до початку діяльності, в даному епізоді повідомлення запобігає діяльності;
 - підкріплююча - про взаємозв'язок підсумків діяльності та стимулів об'єкт управління дізнається лише після її завершення.
2. По обліку підсумків діяльності під час встановлення стимулу:
 - колективна - величина стимулу вводиться за підсумками діяльності загалом робочого колективу, бригади, відділу, цеху тощо;
 - індивідуальна - величина стимулу запроваджується за підсумками діяльності кожного конкретного співробітника.
3. По обліку відхилень наслідків діяльності працівників від нормативних:
 - позитивна - щодо призначення стимулу оцінюється лише досягнення чи перевищення нормативних, планових результатів;
 - негативна - при призначенні стимулу оцінює недосягнення нормативних чи суспільно визнаних результатів діяльності.
4. По ланці між результатами діяльності та придбанням стимулу:
 - безпосередня - стимул надається відразу після фіналу і починає впливати, тобто. лаг як такий відсутній;
 - поточна – стимул передається з відставанням від підсумків діяльності тривалістю до одного року (щотижневі, щомісячні, щоквартальні чи піврічні заохочення та покарання);

- перспективна - стимул призначається з відставанням від підсумків діяльності тривалістю щонайменше року (винагороду за результатами роботи протягом року, п'ятирічку, призначення пенсії тощо.).

5. За рівнем та характером конкретності угод набуття стимулу:

- загальна – конкретність в оцінці підсумків діяльності для отримання стимулу відсутня;
- еталонна - стимули встановлюються досягнення конкретних, заздалегідь обумовлених результатів;
- змагальна-стимули формуються зайняте місце в змаганні чи конкурсі [7, с.184].

Насправді, у чистому вигляді, без будь-якого виду й у формі виконання, організація стимулювання не застосовується. Їх використання, як правило, носить комплексний характер, тобто при стимулюванні поведінки різних об'єктів управління та діяльності, протікає найскладніший процес поєднання різних видів та форм стимулювання.

Висновок до розділу 1

Отже, вивчивши теоретичні аспекти системи стимулювання праці персоналу, слід зазначити, що це проблема дуже актуальна. Стимул, стимулювання є щось зовнішнє стосовно людини. Застосування всіляких стимулів надає процес стимулювання, який має найрізноманітніші конфігурації, однією з найпопулярніших є матеріальне стимулювання.

Стимулювання у процесі всієї діяльності представляється засобом, з якого слід реалізовувати мотивацію праці. Що ступінь виховання людських взаємин у створенні, тим рідше як інструмент управління людьми застосовується стимулювання.

Дотримуючись всіх принципів стимулювання праці, можна отримати необхідний результат від співробітника, оскільки з їхньою підтримкою

збільшується результативність виробництва, що проявляється у зростанні продуктивності праці та якості продукції, а також створюється функціональна життєва позиція та високоморальний суспільний клімат у колективі. В окремих випадках рівень зацікавленості в організації досягає досить високого ступеня, і тоді персонал бере участь у справах підприємства, виконують необхідні операції, не чекаючи або навіть не отримуючи жодного впливу, що ініціює.

Звідси випливає, створення потреб, а результаті і дозрівання особистості призначаються формуванням і стимулюванням праці у світі. Розглянувши основний теоретичний матеріал у системі стимулювання персоналу, виникає потреба вивчити особливості стимулюючих програм вітчизняних підприємств. Саме цим проблемам присвячено наступний розділ роботи.

РОЗДІЛ 2

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства «Яготинське для дітей»

2.1. Загальна характеристика підприємства

АТ «Молочний альянс» - лідер молочної галузі України. Це група компаній, що об'єднує потужні підприємства з виробництва й переробки молока, а також популярні молочні й сирні бренди. Найбільш відомі підприємства компанії — Пирятинський і Баштанський сирзаводи, Золотоніський маслоробний комбінат та Яготинський маслозавод.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» - це унікальний для України окремо розміщений спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування, розташований в екологічно чистому районі Київської області, поряд з територією Згурівського дендропарку. На заводі встановлено технологічно довершене обладнання зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії та інших країн. Під торговою маркою «Яготинське для дітей» випускається повний асортимент молочної продукції для малят від 6 місяців.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найпотужніших підприємств ГК «Молочний альянс». На сьогодні маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, питну закваску з наповнювачами та без них, а також унікальні продукти: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Турецький йогурт, Айран, айран з кропом, кисломолочний напій з подвійною дозою білку: Закваска PRO та Закваска PRO з наповнювачем «полуниця».

Яготинський маслозавод добре знаний в Україні і не тільки завдяки славнозвісному Яготинському маслу. З моменту заснування у 1956 р. стабільно

висока якість продукції заводу засвідчена як численними нагородами спеціалізованих виставок і конкурсів, так і народним визнанням.

Спеціалістами Яготинського маслозаводу розроблені нові, оригінальні види продукції на основі незбираного молока без використання консервантів. Постійні інновації, глибока інтеграція із сільськогосподарським виробником приватного сектору та багаті молочні традиції – ось що робить торгову марку «Яготинське» синонімом невідомої вітчизняної доброти.

В 2004 році (і це вже не вперше) вручена Подяка державної податкової адміністрації України, як сумлінному платнику податків.

В 2006 році на Спеціалізованій міжгалузевій виставці «Молочна і м'ясна індустрія XXI століття» на засіданні Галузевої дегустаційної комісії з оцінки якості завод був нагороджений Дипломом Золота медаль у номінаціях: «Масло селянське солодковершкове» та «Масло солодковершкове несолоне», а також Срібна медаль у номінації «Сири м'які» за сир «Адигейський». Федерацією роботодавців Київського регіону «Київщина» Київської облдержадміністрації підприємство в 2006 та 2007 роках нагороджене Дипломом та медаллю переможця обласного конкурсу «Кращий роботодавець».

В липні 2010 року ТДВ «Яготинський маслозавод» отримав сертифікат відповідності системи управління якістю вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2008.

В 2010 році підприємство стало переможцем у національному конкурсі «100 кращих товарів України» в номінації «Продукція – продовольчі товари – Продукт кисломолочний «Закваска Яготинська».

«Яготинське» – славнозвісна торгова марка з насиченою історією тривалістю понад півстоліття, що виросла з маленького регіонального бренду у добре відому торгову марку із загальнонаціональною мережею дистрибуції.

Завдяки високій якості та натуральності продукції і багатим молочним традиціям у поєднанні з постійними інноваціями, ТМ «Яготинське» завоювала не лише народне визнання, але й численні нагороди.

Продукція ТМ «Яготинське» – це якісна молочна продукція, смачна та корисна для здоров'я, що виробляється на сучасному обладнанні виключно з натурального коров'ячого молока від великих вітчизняних господарств без використання консервантів, що підтверджує безпеку продуктів.

Представлені широким асортиментом молочні продукти ТМ «Яготинське» мають стабільно високу якість та зручну упаковку на будь-який смак, що зумовлює вигідність покупки для всієї родини.

Все це робить продукцію ТМ «Яготинське» основою для здорового харчування та життя сучасної людини, оскільки бренд «Яготинське» є синонімом невідомої вітчизняної якості та доброти.

В травні 2011р. Простокваша ТМ «Яготинська» з печі 2,5% жиру отримала Гран-прі дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому» Центральної галузевої дегустаційної комісії.

Виробничі потужності Групи компаній «Молочний Альянс» дозволяють задовольняти потреби внутрішнього ринку та експортувати свою продукцію за кордон.

Із закриттям в 2014 році російського ринку – основного ринку збуту для молочної продукції з України – «Молочний Альянс» розпочав активний пошук нових ринків збуту для своєї продукції. Протягом останніх кількох місяців компанія взяла участь у міжнародних виставках харчової промисловості в Африці (Йоганнесбург) – Africa's Big Seven 2015, Гонг-Конзі – Food Expo 2015, Узбекистані (Ташкент) – Uzbekistan Food Week 2015 та ОАЕ (Дубаї) – Gullfood Manufacturing 2015. На провідних виставках світу Молочний Альянс представив широкий асортимент своєї продукції, готової до транспортування на далекі

відстані та з тривалими термінами реалізації: сухі молочні продукти (сухе молоко та суху демінералізовану молочну сироватку), молоко тривалого зберігання в упаковці Тетра-Пак різної жирності, вершкове масло в упаковці зручній як для кінцевого споживача (брусочки масою 200г), так і для сегменту HoReCa (коробки масою 20 кг), а також тверді сири (Моццарелла, Парменталь, Гауда, Горіховий та інші види).

В листопаді 2015 року ГК «Молочний Альянс» для своєї торгової марки “Slavia” отримала сертифікати реєстрації в Китайській Народній Республіці, що дають право на продаж та рекламу молочної продукції в цій країні протягом 10 років. А з 10 січня 2016 року ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат» та Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», що входять до складу ГК «Молочний Альянс» набувають право експортувати продукцію власного виробництва до країн Євросоюзу. Ці молокопереробні підприємства пройшли сувору інспекцію Європейської Комісії ще в жовтні 2014 року, а напередодні нового 2016 року офіційно були внесені до переліку затверджених експортерів у країни ЄС.

Сьогодні експортна географія компанії досить широка і налічує більше 30 країн, серед яких Казахстан, Білорусь, Молдова, Азербайджан, Узбекистан, Нігерія, Єгипет, Японія, В'єтнам, Алжир, Бангладеш, Мексика, Саудівська Аравія та багато інших.

АТ «Молочний Альянс» з оптимізмом дивиться у майбутнє і продовжує свій розвиток у вибраному міжнародному напрямку. Компанія є надійним партнером, що завжди прислухається до побажань замовника і готова випускати не лише вже існуючий асортимент продукції, але й створювати новий.

2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за 2020-2021 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства «Яготинське для дітей»

Показники	Один. виміру	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2706103	3201672	495 569	18,31
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2052854	2342351	289 497	14,10
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	22668	26531	3 863	17,04
4. Витрати на збут	тис. грн.	363425	446501	83 076	22,86
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2438947	2815383	376 436	15,43
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	267156	386289	119 133	44,59
7. Чистий прибуток	тис. грн.	164523	253732	89 209	54,22
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,13	87,93	-2,20	-2,44
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	6,08	7,92	1,84	X

Продовження таблиці 2.1

10.Рентабельність продукції	%	10,95	13,72	2,77	X
-----------------------------	---	-------	-------	------	---

11.Середньооблікова чисельність штатних працівників,чол.	чол	948	918	30	-3,16
12.Продуктивність праці	тис.грн/чол.	2854,53	3487,66	633,13	22,2
13.Фонд оплати праці	тис.грн	146261,8	133401,8	-12860	-8,8
14.Середня зп	тис.грн.	12,857	12,110	- 0,747	-5,8

Джерело: розраховано автором на основі додатку А

З наведених даних можемо зробити висновок, що протягом 2021 року підприємство нарощувало обсяги реалізації продукції у вартісному виразі. Зокрема, приріст доходу (виручку від реалізації продукції) збільшився у звітному році на 495 569 тис. грн. (на 18,31%) по відношенню до 2020 року.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 376 436 тис. грн. (на 15,43%), це відбулося за рахунок збільшення витрат на збут на 83 076 тис. грн., адміністративних витрат на 3 863 тис. грн.

Випереджаючі темпи зростання повних витрат порівняно з чистим доходом призвели до того, що прибуток від реалізації продукції збільшився на 119 133 тис. грн. (44,59%). Як результат, у 2021 році порівняно з 2020 роком отримано чистого прибутку у сумі 253732 тис. грн.

Під впливом вищевказаних змін збільшилась рентабельність продаж у звітному році на 1,84%, і склала 7,92%, а рентабельність продукції збільшилась на 2,77%.

Підприємство «Яготинське для дітей» займає провідні позиції серед підприємств групи компаній «Молочний альянс», це твердження підкріплюють значення показників фінансової діяльності підприємств (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники фінансової діяльності підприємств групи
компаній АТ «Молочний альянс» за 2020-2021 рік**

Показник	Назва підприємства							
	Баштанський сирзавод		Золотоніський маслоробний комбінат		Пирятинський сирзавод		Підприємство «Яготинське для дітей»	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Чистий прибуток (збиток),(тис. грн.)	46 007	24 058	73 592	-25 796	96 403	-16 006	164 523	253 732
Чисті продажі (виручка), (тис. грн.)	846 917	1 023 765	1 087 395	1 052 486	1 520 951	1 616 516	2 706 103	3 201 672
Зростання прибутку, %	11,28	4,07	10,76	-3,57	17,86	-2,83	26,92	54,22
Зростання продажів, %	5,43	2,35	6,77	-2,45	6,34	-0,99	33,66	18,31
Чиста маржа, %	27,41	20,88	42,27	-3,21	44,11	6,28	6,08	7,9
Рентабельність, %	46,5	- 47,71	65,87	-135,1	60,59	-116,6	27,3	30,6

Джерело: розраховано автором

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна, масло вершкове, молоко питне, кисло- молочна продукція в асортименті. За 2021 рік ТДВ вироблено та реалізовано продукції на суму 3 201 672 тис грн

Таблиця 2.3

**Дохід від реалізації та собівартість реалізації
(динаміка за останні 3 роки)**

Доходи/витрати, (тис. грн.)	Рік			Відхилення (2020/2021)	
	2019	2020	2021	±Δ	%
Дохід від реалізації	2 024 684	2 706 103	3 201 672	495 569	18,3
Собівартість реалізації	1 521 831	2 052 854	2 342 351	289 497	14,1
у т. ч. матеріальні затрати	1 409 205	1 695 522	1 889 404	193 882	11,4
- витрати на оплату праці	61 650	71 980	36 350	-35 630	-49,5
- відрахування на соціальні заходи	13 480	15 752	7 994	-7 758	-49,3
- амортизація	26 299	26 561	27 136	575	2,2
Інші витрати	253 166	243 039	381 467	138 428	57,0

Джерело: розраховано автором

Із даних показників бачимо, що дохід від реалізації щорічно збільшується, але при цьому невпинно зростає собівартість виготовленої продукції та матеріальні витрати. Витрати на оплату праці станом на 2021 рік значно менші в порівнянні з попередніми. Також відрахування на соціальні заходи знизились, а витрати на амортизацію не значно зросли.

2.3. Аналіз показників фінансового стану підприємства

Далі розглянемо ефективність використання власного капіталу підприємства (табл 2.4).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знаходиться в межах норми, оскільки $>0,1$, причому показники коефіцієнту збільшуються, що є позитивною тенденцією. Рентабельність власного капіталу за 2019 та 2020 рр знаходяться нижче норми, що значило, що власний капітал використовувався не ефективно, проте в 2021 році показник $>0,2$, а отже підприємство почало ефективно використовувати власний капітал.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання власного капіталу підприємства «Яготинське для дітей»

Показники	2019р	2020 р.	2021р.	2021р. у % до 2019р.
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,44	0,40	0,45	1,04
2. Коефіцієнт фінансової залежності	0,56	0,60	0,55	0,97
3. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,77	0,67	0,83	1,07
4. Коефіцієнт фінансового ризику	0,89	0,91	0,93	1,04
5. Індекс постійного активу	1,84	1,72	1,39	0,75
6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,74	0,60	0,72	0,97
7. Рентабельність власного капіталу (за валовим прибутком)	0,15	0,16	0,23	1,49
8. Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	0,04	0,08	0,16	4,14
9. Період окупності власного капіталу	26,00	12,33	6,28	0,24
10. Рентабельність продаж	0,05	0,13	0,22	4,28
11. Коефіцієнт оборотності активів	0,32	0,24	0,33	1,01

Джерело: розраховано автором

Період окупності власного капіталу знижується за 3 роки, що означає, що зменшується період за яким підприємство окупить свій капітал.

Таблиця 2.5

Коефіцієнти платоспроможності підприємства «Яготинське для дітей»

Показники	01.01.21	01.01.22	Відхилення за період (+;-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності:	0,12	0,23	0,11

Коефіцієнт проміжної ліквідності:	1,83	2,31	0,48
Коефіцієнт загального покриття:	1,71	2,12	0,41

Джерело: розраховано автором

Показники в 2020 році нижче нормативних що свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Проте в 2021 році всі коефіцієнти знаходять в межах норми, що є позитивною тенденцією в порівнянні з 2020 році.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти фінансової стійкості підприємства «Яготинське для дітей»

Показники	01.01.21	01.01.22	Відхилення за період (+;-)
Коефіцієнт фінансової автономії	0,3	0,4	0,1
Коефіцієнт фінансування	0,72	0,85	0,13
Коефіцієнт заборгованості	0,4	0,45	0,05
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,4	0,6	0,2

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,18	0,06
---	------	------	------

Джерело: розраховано автором

Нормативне значення показника коефіцієнта фінансової автономії – 0,4-0,6. В 2020 році низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. Проте в 2021 році показник знаходиться в межах норми.

Коефіцієнт фінансування в 2020-2021 рр знаходяться в межах норми. Коефіцієнти заборгованості та поточної заборгованості теж знаходяться в межах норми, що характерно для сучасного ринку.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходиться в межах норми свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Для аналізу показників ділової активності та рентабельності розрахуємо середні значення:

- *АКТИВІВ:*

1 півріччя: $A_1 = 260420$

2 півріччя: $A_2 = 272865$

ОБОРОТНИХ АКТИВІВ

1 півріччя: $OA_1 = 81481$

2 півріччя: $OA_2 = 101065$

НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ

1 півріччя: $HA_1 = 178939$

2 півріччя: $HA_2 = 171800$

ПОЗИКОВОГО КАПІТАЛУ

1 півріччя: $PK_1 = 156311$

2 півріччя: $PK_2 = 149043$

ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ

- 1 півріччя: $VK_1 = 104109$

- 2 півріччя: $VK_2 = 123822$

Таблиця 2.7

Показники ділової активності підприємства «Яготинське для дітей»

№	Показники	1 півріччя	2 півріччя	Відхилення за період (+;-)
---	-----------	------------	------------	----------------------------

1	Коефіцієнт оборотності активів	0,28	0,34	0,06
2	Період обороту активів, днів	1,54	1,32	-1,22
3	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,43	1,65	0,22
4	Період обороту оборотних активів, днів	1,34	1,28	0,06
5	Коефіцієнт оборотності капіталу	1,43	1,54	0,11
6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,13	0,15	0,2
7	Період обороту власного капіталу, днів	4,36	3,61	-0,75
8	Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	0,4	0,5	0,1
9	Період обороту позикового капіталу, днів	4,31	3,32	-0,99

Джерело: розраховано автором

Позитивною тенденцією є збільшення коефіцієнта оборотності активів протягом періоду дослідження. Коефіцієнт період обороту активів, знижується, тенденція вказує на ефективний фінансовий менеджмент в компанії. Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшується це свідчить про ефективне використання оборотних коштів. Період обороту оборотних активів показник знижується, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт оборотності капіталу - підвищення показника протягом періоду дослідження говорить про постійну оптимізацію роботи компанії в цій сфері. Коефіцієнт оборотності власного капіталу $> 0,1$, позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Період обороту власного капіталу має позитивну динаміку, оскільки показник зменшується

Таблиця 2.8

Показники рентабельності діяльності підприємства «Яготинське для дітей»

№	Показники	1 квартал	2 квартал	Відхилення за період (+;-)
---	-----------	-----------	-----------	----------------------------

1	Рівень рентабельності активів, %	0,16	0,18	0,02
2	Рівень рентабельності необоротних активів, %	14,38	17,49	3,11
3	Рівень рентабельності оборотних активів, %	0,15	0,16	0,01
4	Рівень рентабельності власного капіталу, %	0,3	0,4	0,1
5	Рівень рентабельності позикового капіталу, %	0,16	0,19	0,03
6	Рівень рентабельності обороту, %	0,3	0,4	0,1
7	Рівень рентабельності операційних витрат, %	1,26	1,43	0,17

Джерело: розраховано автором

Рівень рентабельності активів показав, що ефективність управління є високим. Протягом періоду дослідження рентабельність активів підвищилася. Якщо в 1 кварталі р. підприємство отримало 14,38 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів, то в другому - вже 17,49 копійок. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку. Аналізуючи всі показники, можна зробити висновок, що підприємство максимально активно використовує свої ресурси.

2.4. Аналіз системи стимулювання персоналу

Стимулювання як засіб управління передбачає необхідність урахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їх задоволення, оскільки потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем.

Персонал, як відомо, є провідним активом підприємства. Але саме реальний процес стимулювання залежно від його стану може або зберігати і збільшувати цей актив або перетворювати його на пасив.

Представимо структуру кадрового складу підприємства «Яготинське для дітей» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка структури персоналу підприємства «Яготинське для дітей»

Категорія працівників	2020 р.		2021 р.	
	Чисельність, людина	Питома вага, %	Чисельність, людина	Питома вага, %
Керівники	50	5.27	50	5,45
Фахівці	230	24.26	222	24,18
Службовці робітники	668	70.38	646	70,37
Усього	948	100,00	918	100,00

Джерело *побудовано за даними офіційного сайту АТ «Яготинське для дітей»

Найбільшу частку структурі становили службовці (рисунок 2.2).

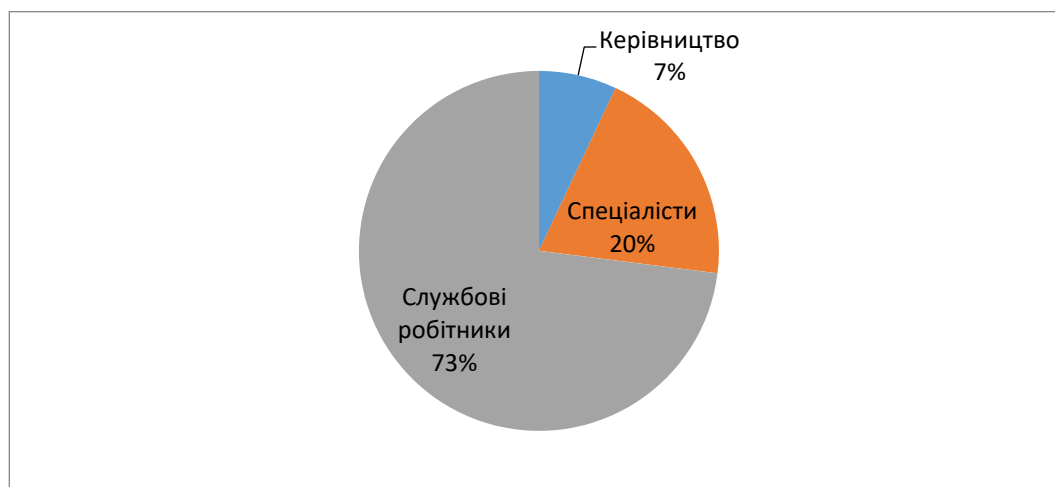


Рисунок 2.2 – Структура кадрового складу персоналу підприємства «Яготинське для дітей» у 2021 р. Джерело: розраховано автором

Далі представимо гендерну характеристику персоналу (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Гендерна характеристика персоналу підприємства «Яготинське для дітей»

Стать	2020 р.		2021 р.	
	Чисельність, чол.	Питома вага, %	Чисельність, чол.	Питома вага, %
Чоловічий	252	26,67	244	26,67
Жіночий	695	73,33	673	73,33
Разом	948	100,00	918	100,00

Джерело: побудовано за даними офіційного сайту АТ «Яготинське для дітей»

Аналіз гендерної характеристики вказує на те, що на підприємстві здебільшого працюють жінки (80% у 2019 р.). При цьому з 2020 р. спостерігається збільшення частки жінок у загальній структурі персоналу (до 26,67%).

Проведемо аналіз руху кадрів підприємства «Яготинське для дітей». І тому представимо таблицю, характеризує рух кадрового персоналу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Вихідні дані до аналізу руху персоналу підприємства «Яготинське для дітей»

Показник	2020 р.	2021 р.
Чисельність працівників початку року, чол.	948	918
Чисельність звільнених, чол.	20	20
Чисельність прийнятих, чол.	20	20
Чисельність працівників наприкінці року, чол.	948	918

Джерело: побудовано за даними офіційного сайту АТ «Яготинське для дітей»

Як очевидно з таблиці 2.5, чисельність працівників на початку і кінець року змінювалася. Кількість прийнятих співробітників дорівнювала звільненим.

Виходячи з поданих даних, подамо в наступній таблиці аналіз коефіцієнтів руху персоналу (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз руху персоналу підприємства «Яготинське для дітей»

Показник	Од. змін.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт обороту прийому	%	13	13
Коефіцієнт обігу вибуття	%	13	13
Коефіцієнт плинності кадрів	%	13	13

Джерело: побудовано за даними офіційного сайту АТ «Яготинське для дітей»

Відповідно, аналіз руху кадрового складу говорить про те, що показник плинності персоналу не змінювався 2020-2021 роках.

Система стимулювання у підприємства «Яготинське для дітей» має бути гнучкою, легко змінюється стосовно різним категоріям персоналу що дозволяє правильно оплатити працю відповідно до його ефективністю і якістю і врахувати все нематеріальні стимули до праці.

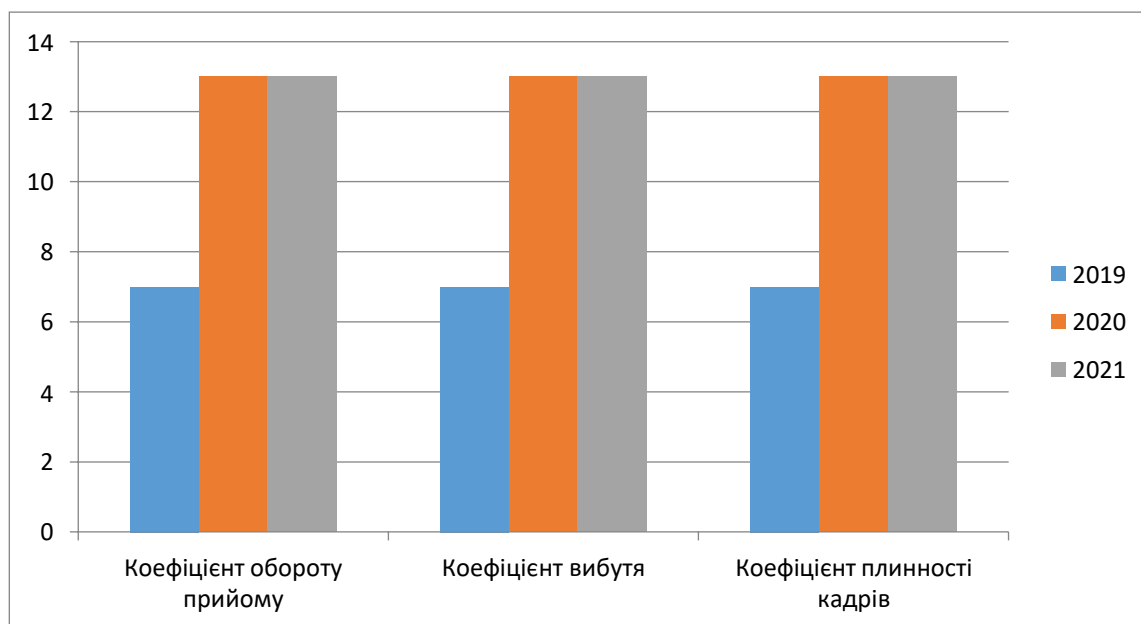


Рисунок 2.3 – Структура руху персоналу персоналу підприємства «Яготинське для дітей» *Джерело: побудовано автором*

Керівники у підприємстві «Яготинське для дітей», будучи безпосередніми учасниками цього процесу, а як і представниками системи стимулювання, індивідуально розуміють значимість «стимулювання».

Управління стимулюванням трудової діяльності у підприємстві «Яготинське для дітей» – це управління процесом цілеспрямованого на поведінка персоналу організації у вигляді впливу умови його життєдіяльності, використовуючи стимули та мотиви, що спонукають людину до праці.

У свою чергу щодо окремого працівника, групи чи колективу стимули у підприємстві «Яготинське для дітей» виступають як зовнішні спонукачі у праці діяльності та роботі, які йому адресує підприємство. А системи стимулювання визначається та конструюється на підприємстві виходячи з його можливостей, цілей та рівня професіоналізму керівників.

Цілі та завдання системи стимулювання праці персоналу:

- залучення персоналу до організації;
- ефективний розвиток персоналу;
- підвищення продуктивність праці персоналу;
- справедлива оцінка трудового внеску працівників;
- збереження співробітників у створенні;
- оптимальне співвідношення витрат.

На даний момент, на практиці, багато підприємств використовують додаткові методи стимулювання праці персоналу. До додаткових методів стимулювання праці слід зарахувати: моральні заохочення; цінні подарунки; додаткові відпустки та відгули; пайову участь персоналу у продажу акцій компанії, а також у поділ прибутку.

Також, поруч із додатковими методами стимулювання, багато організацій використовують різноманітні пільги: навчання з допомогою підприємства;

оплата житлових послуг; організація відпочинку; надання позик та кредитів; страхування; оплата громадського транспорту.

Для того, щоб розглянути та проаналізувати всі аспекти даної сфери в підприємстві «Яготинське для дітей», ми провели опитування (Рис. 2.4) додаток Б.

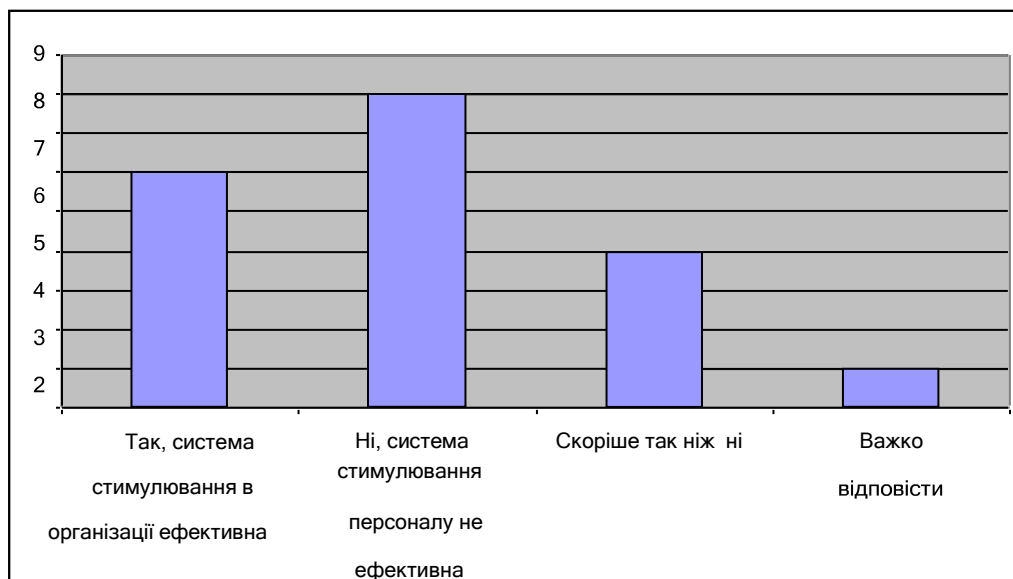


Рис 2.4. Опитування - «Ваша система стимулювання в організації є ефективною?» Джерело: створено автором

З даних рисунка 2.4 можна визначити, більшість персоналу організації вважають, що система стимулювання у підприємства «Яготинське для дітей», не ефективна і потребує вдосконалення.

Далі проведемо опитування на тему «Методи та пільги стимулювання» (табл. 2.13) додаток В.

Таблиця 2.13

Опитування - Які додаткові методи стимулювання та пільги використовує Ваша організація?

Методи стимулювання та пільги	Та ні
моральні заохочення;	так
цінні подарунки;	ні
додаткові відпустки та відгули;	так

пайова участь персоналу у продажу акцій підприємства, а також у поділ прибутку;	ні
навчання з допомогою підприємства;	так
оплата житлових послуг;	ні
організація відпочинку;	Так

Продовження таблиці 2.13

надання позик та кредитів;	ні
страхування;	так
оплата громадського транспорту;	ні
підвищення окладу;	ні
премії;	так
можливість кар'єрного росту;	ні
визнання з боку колег та керівника;	ні
відчуття корисності своєї роботи.	так

Джерело: створено автором

За підсумками опитування, можна дійти невтішного висновку, що підприємства «Яготинське для дітей» активно використовують такі методи стимулювання та пільг як: моральне заохочення; додаткові відпустки та відгули; премії; страхування; навчання за рахунок підприємства та організація відпочинку, у сталевих напрямках дана організація не розвинена, це говорить про те, що слід приділити увагу даним позиціям.

Далі ми провели анкетування на тему: «Які види матеріального та не матеріального стимулювання ви вважаєте найкращими для Вас?» Додаток Г.

Персонал підприємства «Яготинське для дітей» виділяє для себе найкращими видами стимулювання: «підвищення окладу»; "похвала керівника"; "премія"; «участь прийняття рішень»; "можливість кар'єрного росту".

Далі ми провели опитування – Маючи цілі та завдання системи стимулювання праці персоналу, які з них не враховуються керівництвом організації підприємства «Яготинське для дітей»? Співробітники здебільшого відповіли, що це низка проблем спрямованих на:

- низький рівень розвитку персоналу в організації;
- обмеження у творчості та самостійних рішеннях. За отриманими

нами даними, можна дійти невтішного висновку:

В результаті аналізу документів, анкетування та даних опитувань у підприємства «Яготинське для дітей» було виявлено проблеми в системі стимулювання праці персоналу:

1. Низький рівень розвитку системи стимулювання праці персоналу;
2. Мало високий рівень матеріальних та соціальних винагород;
3. Низький рівень розвитку персоналу у створенні;
4. Обмеження персоналу у творчості та самостійних рішеннях.

Для досягнення максимальної ефективності підприємства «Яготинське для дітей» необхідно застосування стимулювання праці персоналу. В умовах ринку та сучасної економіки, всі методи управління отримують подальший розвиток, підвищують дієвість та результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника та колектив підприємства «Яготинське для дітей» в такі економічні умови, за яких з'явиться можливість повно поєднувати особисті інтереси з робочими цілями.

Для подальшого дослідження та вирішення виявлених проблем у підприємства «Яготинське для дітей», слід розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу цієї організації, та розмістити у третьому розділі.

**Показники ефективності використання ресурсів на ТДВ «Яготинське
для дітей»**

Показник	Роки		Відхилення	
	2020	2021	Абсолютне	Відносне, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	948	918	30	-3.16.
Чистий дохід, тис. грн.	2706103	3201672	495 569	18,31
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	2854,53	3487,66	633,13	22,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	146261,8	133401,8	-12860	-8,8
Середня зар.плата, тис грн	12,857	12,910	0,053	0,41

Джерело: розраховано автором

Середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась з це може вказувати на зміни в організаційній структурі або кадровій політиці підприємства.

Чистий дохід зріс, що свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів підприємства.

Продуктивність праці збільшилась це означає, що підвищилась результативність праці працівників, що може бути наслідком впровадження нових технологій, оптимізації процесів тощо.

Фонд оплати праці зменшився порівняно з минулим періодом, що є наслідком зменшення чисельності працівників.

В цілому, підприємство показує позитивну динаміку зростання чистого доходу, продуктивності праці та середньої заробітної плати, що може свідчити про покращення його фінансового стану та умов праці працівників.

Висновок до розділу 2

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» - це унікальний для України окремо розміщений спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування, розташований в екологічно чистому районі Київської області, поряд з територією Згурівського дендропарку. На заводі встановлено технологічно довершене обладнання зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії та інших країн. Під торговою маркою «Яготинське для дітей» випускається повний асортимент молочної продукції для малят від 6 місяців.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найпотужніших підприємств ГК «Молочний альянс». На сьогодні маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, питну закваску з наповнювачами та без них, а також унікальні продукти: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Турецький йогурт, Айран, айран з кропом, кисломолочний напій з подвійною дозою білку: Закваска PRO та Закваска PRO з наповнювачем «полуниця».

В результаті аналізу документів, анкетування та даних опитувань у підприємства «Яготинське для дітей» було виявлено проблеми в системі стимулювання праці персоналу:

1. Низький рівень розвитку системи стимулювання праці персоналу;
2. Мало високий рівень матеріальних та соціальних винагород;
3. Низький рівень розвитку персоналу у створенні;
4. Обмеження персоналу у творчості та самостійних рішеннях.

Для досягнення максимальної ефективності підприємства «Яготинське для дітей» необхідно застосування стимулювання праці персоналу. В умовах ринку та сучасної економіки, всі методи управління отримують подальший розвиток, підвищать дієвість та результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника та колектив підприємства «Яготинське для дітей» в такі економічні умови, за яких з'явиться можливість повно поєднувати особисті інтереси з робочими цілями.

Для подальшого дослідження та вирішення виявлених проблем у підприємства «Яготинське для дітей», слід розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу цієї організації, та розмістити у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

Шляхи вдосконалення системи стимулювання та мотивації персоналу на підприємстві «Яготинське для дітей»

3.1. Шляхи вдосконалення системи стимулювання на підприємстві

У результаті дослідження підприємства «Яготинське для дітей», було виявлено, що система стимулювання праці персоналу перебуває на досить високому рівні але можливі і подальші шляхи її розвитку.

Нами було виділено низку проблем у системі стимулювання персоналу, які слід усунути, для цього запропонуємо такі заходи, запропоновані на малюнку 3.1



Рис. 3.1 - Рекомендації щодо покращення системи стимулювання праці персоналу в підприємстві «Яготинське для дітей». Джерело: розраховано автором

Дані заходи сприятимуть підвищенню та розвитку системи стимулювання праці персоналу у підприємстві «Яготинське для дітей», що надалі стабілізує роботу підприємства, а також відкриє перед нею нові горизонти. Для проведення заходів необхідно розрахувати їхню соціально-економічну ефективність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства «Яготинське для дітей»

№	Проблеми	Заходи	Дії та терміни проведення
1.	Недостатній рівень розвитку системи стимулювання праці персоналу;	1. Підвищення рівня заробітної плати та покращення системи преміювання	1. Підвищення з/п 2. Преміювання за встановленим планом графіку
2.	Не досить високий рівень нематеріальних та соціальних винагород	1. Нагородження похвальними листами та грамотами	1. Закупівля грамот та похвальних листів 2. Нагородження в актовій залі

Продовження таблиці 3.1

3.	Низький рівень розвитку персоналу в організації	1. Проведення семінарів на тему «Стимулювання праці персоналу» 2. Створення інформаційного стенду на тему «Стимулювання праці персоналу» 3. Проведення курсів навчання та підвищення кваліфікації персоналу	1. Протягом 4 місяців 2. Створення за 1-2 тижні, передбачено щомісячне оновлення 3. Стажування на інших підприємствах, залучення фахівців із боку (раз на рік)
4.	Обмеження персоналу у прийнятті самостійних рішень	1. Можливість персоналу брати участь у прийнятті рішень	1. Участь персоналу певних категорій у нарадах 2. Можливість розгляду ідей та пропозицій співробітників

Джерело: розраховано автором

Далі розглянемо передбачувані ризики щодо проекту (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Можливі ризики запропонованих заходів підприємства «Яготинське для дітей»

№	Ризик (можлива подія з негативними наслідками для проекту)	Очікувані наслідки настання ризику	Заходи щодо попередження настання ризику	Дії у разі настання ризику
1.	Невиправдане збільшення витрат на персонал	Діра у бюджеті організації	Постійний облік витрат та витрат на персонал	Скорочення витрат на персонал, використання позикових коштів
2.	Ризики пов'язані з неправильною оцінкою праці персоналу	Розлад у колективі	Виявлення дійсних претендентів на звання кращого, а також увагу всім співробітникам з боку керівництва	Врегулювання конфліктів, проведення психологічних тренінгів
3.	Не вірне сприйняття інформації з питань стимулювання	Помилки у роботі персоналу	Своєчасне інформування з питань стимулювання	Проведення повторних інструктажів
4.	Прийняття неправильного рішення, розгляд програшної ідеї	Втрати прибутку, конфлікти з партнерами	Доскональне опрацювання ідеї та рішення, перед її прийняттям	Врегулювання конфліктів з партнерами, коригування дій щодо проекту

Джерело: розраховано автором

Здійснення запропонованих заходів доцільно розпочинати з нового звітного періоду. Далі розглянемо в рамках заходів, що проводяться, маршрутний графік проекту (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Маршрутний графік впровадження проекту

№	Назва задачі	Тривалість	дата початку	Дата закінчення
1.	Підвищення рівня заробітної плати та покращення системи преміювання	6 місяців	01.06.2023р.	30.12.2023р.
2.	Нагородження похвальними листами та грамотами	1 тиждень	01.06.2023р.	07.06.2023р.
3.	1.Проведення семінарів на тему «Стимулювання праці персоналу» 2.Створення інформаційного стенду на тему «Стимулювання праці персоналу» 3. Проведення курсів навчання та підвищення кваліфікації персоналу	4 місяці	01.07.2023р.	31.10.2023р.
4.	Можливість персоналу брати участь у ухваленні рішень	Протягом усієї роботи організації	-	-

Джерело: розраховано автором

Практично всі заходи слід проводити протягом усього часу існування підприємства «Яготинське для дітей», це дозволить ефективно розвиватися організації надалі.

3.2. Вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу

У ринкових умовах, стаючи об'єктом товарно-грошових відносин, що володіє економічною самостійністю та повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, підприємство має сформувати у себе систему

управління, яка забезпечує йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність та стійкість становища на ринку.

У процесі формування організаційної структури управління нами вирішуються такі:

1) визначення типу структури управління. Виходячи з існуючої лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємства «Яготинське для дітей» та перехід ним у сучасних умовах на виробництво цивільної продукції, найбільш прийнятним вибором для заводу буде дивізійний тип структури управління.

2) визначення характеру супідрядності між ланками організації. На це завдання проектування організаційної структури управління заводу необхідно звернути найбільшу увагу. Саме тут буде проведено кардинальну зміну підпорядкованості всіх ланок управлінської структури.

Зрештою, встановлюються управлінські функції для кожного структурного підрозділу, потоки інформації, взаємозв'язку та документообіг, повноваження, відповідальність та права підрозділів та працівників.

Підприємство в нових умовах самостійно формує цілі та завдання, розробляє стратегію та політику свого розвитку, вишукує необхідні для їх реалізації кошти, набирає працівників, вирішує безліч різних питань, у тому числі і структурні. До них можна віднести такі, як створення, ліквідація, злиття, поділ підрозділів та філій, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління.

Будь-яка перебудова структури управління підприємства потребує оцінки, передусім з погляду досягнення поставленої мети. В умовах нормально розвивається реорганізація спрямована найчастіше на те, щоб шляхом удосконалення системи управління підвищити ефективність роботи організації. При цьому головними показниками покращення є скорочення витрат, зростання прибутку, більш гнучкий стиль управління. Важливим критерієм оцінки

організаційної структури управління є її сприйняття людьми, які мають працювати в нових умовах.

У кризовий період для організації зміни в структурі управління можуть бути спрямовані на створення умов для виживання за рахунок раціональнішого використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до зовнішнього середовища. Незалежно від причин обов'язково постане питання про розширення повноважень на нижніх рівнях ієрархії управління та підвищення виробничо-господарської самостійності підрозділів.

Удосконалення організаційної структури управління набуває форми пошуку альтернативного рішення між централізацією та децентралізацією владних функцій. Бажання знайти прийнятну угоду між централізованим та децентралізованим управлінням призводить до необхідності створити таку систему управління, яка характеризується централізованою розробкою вдосконалення підприємства та господарської політики з децентралізованим оперативним управлінням.

Для посилення функції управління використовують групи нововведень, програмно-цільовий підхід, матричні структури. Але на найбільшу увагу заслуговує використання концепції стратегічних господарських підрозділів організації при проектуванні організаційних структур управління. Тут повною мірою реалізуються принципи: централізації розробки стратегії та децентралізації процесу її реалізації, забезпечення гнучкості та адаптивності управління, залучення у процес управління широкого кола менеджерів усіх рівнів.

Прийнятною моделлю для підприємства «Яготинське для дітей» нині міг стати схема організаційної структури управління з допомогою концепції стратегічних господарських підрозділів. Основою організаційної структури управління покладено модель диверсифікованої організації, орієнтованої

стратегічне управління. Цей підхід передбачає децентралізацію управління організацій.

Застосування цієї моделі дозволить:

1. Створити сучасну організаційну структуру управління, адекватно та оперативно реагує на зміни у зовнішньому середовищі.
2. Реалізувати систему стратегічного управління, що сприяє ефективній діяльності організації у довгостроковій перспективі.
3. Звільнити керівництво об'єднання повсякденної рутинної роботи, що з оперативним управлінням науково-виробничим комплексом.
4. Підвищити оперативність прийнятих рішень.
5. Залучити до підприємницької діяльності всі підрозділи об'єднання, здатних розширити номенклатуру продукції та послуг, підвищити гнучкість та конкурентоспроможність.

Верхній рівень управління при цій моделі може бути представлений типовою чи структурою управління іншою організаційно-правовою формою. У міру переходу на нову структуру управління суттєво змінюються функції вищого керівництва. Поступово воно звільнюється від оперативного управління підрозділами та зосереджується на проблемах стратегічного управління економікою та фінансами об'єднання в цілому.

В даний час Генеральний директор одночасно є конструктором та директором інституту, хоча є генеральний конструктор наукового комплексу. Усі начальники наукових відділів є одночасно заступниками головного конструктора. Доцільніше передати функцію управління відділами генеральному конструктору, звільнивши генерального директора прямого підпорядкування наукові відділи.

Особливістю цієї організаційної структури є виділення у складі організації стратегічних господарських підрозділів та надання окремим виробничим та функціональним підрозділам статусу центрів прибутку. Дані підрозділи є

напрямом або групою напрямів наукової, виробничо-господарської діяльності з чітко вираженою спеціалізацією, своїми конкурентами, ринками. Кожен самостійний підрозділ повинен мати свою власну мету порівняно незалежну від інших.

Самостійний господарюючий підрозділ може бути відділення, філія, група цехів чи окремих цех, тобто. перебувати на будь-якому рівні ієрархічної структури. Відповідальність за кожен напрямок покладається на одного керуючого – директора. Директор відповідає за стратегію, він має бути готовим відстоювати, у межах своїх повноважень, інтереси у галузі технологій, виробництва, капітальних вкладень. Разом про те, під час розподілу ресурсів між різними самостійними підрозділами план кожного їх має уточнюватися з метою збалансування інтересів організації загалом.

Вибір структури стратегічного планування визначається багатьма чинниками: складністю організаційної структури підприємства, її специфічними властивостями, накопиченим досвідом та традиціями планування. Однак у всіх випадках доводиться вирішувати питання: чи має такий підрозділ бути лінійним чи штабним. Однозначної відповіді це питання може бути, т.д. до його вирішення в кожній організації необхідно підходити індивідуально.

У нашій моделі організаційної структурою управління самостійні господарські підрозділи є середній рівень влади, через який реалізується стратегічне управління, на нижньому рівні управління знаходяться центри прибутку, що створюються на базі виробничих та функціональних підрозділів організації. Через ці центри реалізується оперативне управління виробництвом. Усі центри поділити на дві групи: що увійшли та не увійшли до складу самостійно господарюючих підрозділів.

Центри прибутку, включені до складу самостійних підрозділів повинні бути структурними підрозділами за переділами (цехи, ділянки, функціональні служби) тісно взаємопов'язані в технологічний ланцюжок по одному з основних

напрямків діяльності. З цієї групи можливе виділення та окремих юридично самостійних утворень.

Центри, які не увійшли до складу самостійно господарюючих підрозділів, можна розділити на дві групи: дочірні фірми організації, що мають юридичну самостійність; підрозділи, які безпосередньо підпорядковані керівництву організації, що діють на умовах господарського розрахунку.

Перетворення на юридично самостійні організації доцільно щодо підрозділів, які мають відносно відокремлений технологічний процес, можуть бути відокремлені територіально та майново без шкоди основної організації. І якщо вони здатні забезпечити свою діяльність на умовах комерційного розрахунку та самофінансування.

У безпосередньому підпорядкуванні організації доцільно зберегти підрозділи, діяльність яких життєво важлива задля забезпечення нормального функціонування дочірніх підрозділів та фірм та організації загалом.

Запропонований шлях удосконалення організаційної структури управління дозволить підприємства «Яготинське для дітей» підвищити гнучкість управління, швидко реагувати на зміни попиту та інших факторів зовнішнього середовища, підвищити інтерес у співробітників до підприємницької діяльності, зберегти робочі місця.

Ця структура дозволить поступово здійснити перехід кадрів управлінців та фахівців із вищої ланки управління до самостійно господарюючих підрозділів та центрів прибутку. Це з постійної передачею цілого ряду функцій управління з вищої ланки в нижчі ланки та необхідністю укомплектування їх кваліфікованими кадрами менеджерів та спеціалістів.

При проектуванні нової організаційної структури управління слід врахувати такі:

- Визначення типу структури управління;
- Уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;

- Визначення характеру супідрядності між ланками організації;
- Розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Проектуючи нову структуру управління, не можна забувати і про вимоги до побудови. Виходячи з сучасних вимог до організаційної структури, можна виділити ряд основних, враховуючи які можна успішно вдосконалити існуючу організаційну структуру управління.

1. Оптимальність. Структура управління визнається оптимальною, якщо між ланками і щаблями управління всіх рівнях встановлюються раціональні зв'язку при мінімальному числі щаблів управління.

2. Оперативність. Сутність цієї вимоги полягає в тому, щоб за час від ухвалення рішення до його виконання в керованій системі не встигли відбутися незворотні негативні зміни, які роблять непотрібною реалізацію прийнятих рішень.

3. Надійність. Структура апарату управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати спотворень керуючих команд та інших даних, що передаються, забезпечувати безперебійність зв'язку в системі управління.

4. Економічність. Суть вимоги полягає в тому, щоб потрібний ефект від управління досягався за мінімальних витрат на управлінський апарат.

5. Стійкість структури управління. Незмінність її основних властивостей за різних зовнішніх впливів, цілісність функціонування системи управління та її елементів.

6. Гнучкість. Здатність змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища.

Оцінюючи можливі шляхи вдосконалення організаційної структури управління підприємства «Яготинське для дітей», можна зупинитися ще на одній структурі. Управління багатофункціональними програмами вимагає збільшення кількості тематичних та лінійних керівників. Координаційні наради з-поміж них,

проведені регулярно, роблять необхідним створення спеціальних штабів-координаторів, які б забезпечували керівників проектів необхідною інформацією, здійснювати аналіз організаційно-технічних рішень, фіксувати терміни виконання програм. Така форма організації управління називається матрично-штабною структурою управління. Відмінною особливістю даної структури управління є те, що вона заперечує всі види керівництва: лінійне, функціональне, тематичне та забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність розпорядження та контролю за ключовими організаційно-технічними рішеннями на найвищому рівні.

Матрично-штабна структура дозволяє керувати системою як єдиним об'єктом, зберігаючи при цьому різну цільову спрямованість структурних ланок. Звідси — універсальність, яка виявляється у тому, що матрично-штабна структура поєднує у собі можливі варіанти ієрархічної супідрядності: лінійну, тематичну, функціональну.

Для вдосконалення структури управління, що діє, виберемо експертний метод. При проектуванні структури управління цим способом прагнуть враховувати ті чинники, які найкраще забезпечують досягнення виробничих, технічних, економічних цілей, які стоять перед організацією. Сутність методу полягає в експертному виявленні проблем та вузьких місць в організації.

3.3. Вплив запропонованих заходів на підприємстві «Яготинське для дітей»

За отриманими нами даними, слід зазначити, що система стимулювання праці персоналу в підприємстві «Яготинське для дітей» перебуває в досить високому рівні і вимагає реорганізації.

Заходи запропоновані нами допоможуть покращити процес стимулювання в даній організації, а також сприяють активності та підвищенню віддачі праці персоналу.

**Бюджет проекту щодо впровадження заходів
на підприємстві «Яготинське для дітей»**

№	Назва задачі	сума, тис.гр н.	Джерело фінансування		Разом:
			Позикові засоби	Власні засоби	
1	Підвищення з/п	133	-	+	133
2	Преміювання з встановленим планом графіку	70	-	+	70
3	Закупівля грамот та похвальних листів	6	-	+	6
4	Проведення семінарів на тему «Стимулювання праці персоналу»	48	-	+	48

Продовження таблиці 3.4

5	Створення інформаційного стенду на тему «Стимулювання праці персоналу»	5	-	+	5
6	Стажування на інших підприємствах, залучення спеціалістів з боку (раз на рік)	18	-	+	18
7	Участь персоналу певних категорій у нарадах	0	-	-	0
8	Можливість розгляду ідей та пропозицій співробітників	0	-	-	0
Разом:					280

Розглянувши дані таблиці витрат підприємства «Яготинське для дітей» можна сказати, що фінансові витрати цієї організації на поліпшення системи стимулювання праці персоналу становитимуть 280 000 грн.

У ході оцінки ефективності запропонованих заходів нам слід розрахувати, за який термін окупляться дані заходи. Обчислимо показник загальної економічної ефективності проектних рішень шляхом визначення абсолютного розміру прибутку, одержуваного при впровадженні проекту та норми прибутку.

Так як за рахунок впровадження заходів, спрямованих на підвищення системи стимулювання на підприємстві, підвищиться продуктивність праці робітників, то це призведе до покращення ефективності всієї діяльності. За рахунок підвищення продуктивності праці на 0,1% чистий дохід підприємства після впровадження заходів буде становити:

Збільшення обсягу виробництва за рахунок підвищення продуктивності праці = $(3491,15 - 3487,66) \times 918 \text{ чол} = 3203 \text{ тис грн}$

Тоді чистий дохід становитиме = $3201672 + 3203 = 3204875 \text{ тис грн}$

Витрати на підприємстві становитимуть = $2815383 + 280 = 2815663 \text{ тис грн}$, тобто вони збільшаться на величину бюджету проекту.

Прибуток після впровадження становитиме = 389212 тис грн

Додатковий прибуток становитиме = $389212 - 386289 = 2923 \text{ тис грн}$

Визначимо, скільки часу потрібно буде для окупності додаткових витрат на впровадження бюджету проекту.

Для цього потрібно додаткові витрати (вкладення у проект) розділити на величину додаткового грошового потоку. Оскільки грошовий потік складається із суми чистого прибутку і амортизаційних відрахувань, то в нашому випадку цей грошовий потік становитиме:

Чистий прибуток (додатковий) = $2923 - 2923 \times 0,18 = 2395,3 \text{ тис грн}$

Так як наш проект не передбачує додаткових капітальних вкладень на придбання нових основних засобів, то амортизація дорівнює 0 і наш грошовий потік складається тільки із величини додаткового чистого прибутку.

Термін окупності таким чином становитиме =

$$280 : 2395,3 = 0,11 \text{ року}$$

Усі запропоновані заходи ефективні і за даними розрахунків, витрати на них окупляться менше ніж за квартал.

Далі розглянемо соціальну ефективність проекту:

1. Підвищення розвитку системи стимулювання праці персоналу.
2. Покращення рівню матеріальних винагород.

При розширенні виробництва організації підприємства «Яготинське для дітей» збільшиться обсяг прибутку. Даний фактор дозволить підвищити заробітну плату персоналу організації та покращити систему преміювання співробітників, тим самим підвищити рівень стимулювання праці в організації.

3. Підвищення рівню підготовки та розвитку персоналу в організації. Створення інформаційного стенду, а також проведення семінарів на тему "Управління мотивацією поведінки персоналу" покращить підготовку співробітників з цих питань, підвищить рівень його обізнаності.

4. Відсутні обмеження у творчості та самостійних рішеннях. Можливість прийняття персоналом самостійних рішень, розгляду нових ідей керівництвом у підприємстві «Яготинське для дітей» дозволить персонал проявити себе з творчого боку, що відкриває нові можливості для підприємства.

Соціальна ефективність проекту в підприємстві «Яготинське для дітей» проявляється у можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних із соціального погляду змін в організації.

До позитивних можна віднести такі зміни:

– забезпечення персоналу належного рівня життя (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги);

- реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- певний ступінь свободи та самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, графік та інтенсивність роботи тощо);

До запобігання негативних моментів можна віднести:

- збитки, завдані особистості (інтелектуальні та фізичні навантаження та недовантаження, стресові ситуації тощо).

Таблиця 3.5

Вплив заходу на основні техніко-економічні показники

Показники	До впровадження	Проект	Віх. +/-
Чистий дохід, тис грн	3201672	3204875	3203
Повні поточні витрати, тис грн	2815383	2815663	280
Продуктивність праці, тис грн/чол	3487,66	3491,15	3,49
Прибуток, тис грн	386289	389212	2923
Термін окупності, роки	-	0,11	

Джерело: розроблено автором

Висновок до розділу 3

Розглянувши систему стимулювання у підприємстві «Яготинське для дітей», необхідно враховувати, що ефективність персоналу цієї організації

безпосередньо залежить, від ефективності матеріального і морального стимулювання праці, а як і від об'єктивної оцінки праці персоналу.

Особиста зацікавленість кожного працівника організації, в ході всього процесу відбивається і на результатах діяльності організації зрештою, саме тому велику увагу у підприємстві «Яготинське для дітей» слід приділити системі стимулювання праці персоналу.

У третьому розділі ми вивчили питання стимулювання праці персоналу в підприємстві «Яготинське для дітей», виявили низку певних проблем, запропонували комплекс заходів необхідних їх вирішення. Також, дали організаційно-економічне обґрунтування впровадження заходів щодо підвищення рівня стимулювання праці персоналу організації та розрахували терміни їхньої окупності, що склали менше 1 кварталу.

ВИСНОВОК

Отже, вивчивши теоретичні аспекти системи стимулювання праці персоналу, слід зазначити, що це проблема дуже актуальна. Стимул, стимулювання є щось зовнішнє стосовно людини. Застосування всіляких стимулів надає процес стимулювання, який має найрізноманітніші конфігурації, однією з найпопулярніших є матеріальне стимулювання.

Стимулювання у процесі всієї діяльності представляється засобом, з якого слід реалізовувати мотивацію праці. Що ступінь виховання людських взаємин у створенні, тим рідше як інструмент управління людьми застосовується стимулювання.

Дотримуючись всіх принципів стимулювання праці, можна отримати необхідний результат від співробітника, оскільки з їхньою підтримкою збільшується результативність виробництва, що проявляється у зростанні продуктивності праці та якості продукції, а також створюється функціональна життєва позиція та високоморальний суспільний клімат у колективі. В окремих випадках рівень зацікавленості в організації досягає досить високого ступеня, і тоді персонал бере участь у справах підприємства, виконують необхідні операції, не чекаючи або навіть не отримуючи жодного впливу, що ініціює.

Звідси випливає, створення потреб, а результаті і дозрівання особистості призначаються формуванням і стимулюванням праці у світі. Розглянувши основний теоретичний матеріал у системі стимулювання персоналу, виникає потреба вивчити особливості стимулюючих програм вітчизняних підприємств. Саме цим проблемам присвячено наступний розділ курсової роботи.

Філія ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» - це унікальний для України окремо розміщений спеціалізований завод з виробництва дитячого молочного харчування, розташований в екологічно чистому районі Київської області, поряд з територією Згурівського дендропарку. На заводі

встановлено технологічно довершене обладнання зі Швеції, Італії, Німеччини, Ізраїлю, Болгарії та інших країн. Під торговою маркою «Яготинське для дітей» випускається повний асортимент молочної продукції для малят від 6 місяців.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найпотужніших підприємств ГК «Молочний альянс». На сьогодні маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, питну закваску з наповнювачами та без них, а також унікальні продукти: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Турецький йогурт, Айран, айран з кропом, кисломолочний напій з подвійною дозою білку: Закваска PRO та Закваска PRO з наповнювачем «полуниця».

В результаті аналізу документів, анкетування та даних опитувань у підприємства «Яготинське для дітей» було виявлено проблеми в системі стимулювання праці персоналу:

1. Низький рівень розвитку системи стимулювання праці персоналу;
2. Мало високий рівень матеріальних та соціальних винагород;
3. Низький рівень розвитку персоналу у створенні;
4. Обмеження персоналу у творчості та самостійних рішеннях.

Для досягнення максимальної ефективності підприємства «Яготинське для дітей» необхідно застосування стимулювання праці персоналу. В умовах ринку та сучасної економіки, всі методи управління отримають подальший розвиток, підвищать дієвість та результативність економічних стимулів, що дозволить поставити кожного працівника та колектив підприємства «Яготинське для дітей» в такі економічні умови, за яких з'явиться можливість повно поєднувати особисті інтереси з робочими цілями.

Для подальшого дослідження та вирішення виявлених проблем у підприємства «Яготинське для дітей», слід розробити комплекс заходів щодо

вдосконалення системи стимулювання праці персоналу цієї організації, та розмістити у третьому розділі.

Оцінюючи можливі шляхи вдосконалення організаційної структури управління підприємства «Яготинське для дітей», можна зупинитися ще на одній структурі. Управління багатофункціональними програмами вимагає збільшення кількості тематичних та лінійних керівників. Координаційні наради з-поміж них, проведені регулярно, роблять необхідним створення спеціальних штабів-координаторів, які б забезпечували керівників проектів необхідною інформацією, здійснювати аналіз організаційно-технічних рішень, фіксувати терміни виконання програм. Така форма організації управління називається матрично-штабною структурою управління. Відмінною особливістю даної структури управління є те, що вона заперечує всі види керівництва: лінійне, функціональне, тематичне та забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність розпорядження та контролю за ключовими організаційно-технічними рішеннями на найвищому рівні.

Матрично-штабна структура дозволяє керувати системою як єдиним об'єктом, зберігаючи при цьому різну цільову спрямованість структурних ланок. Звідси — універсальність, яка виявляється у тому, що матрично-штабна структура поєднує у собі можливі варіанти ієрархічної супідрядності: лінійну, тематичну, функціональну.

Для вдосконалення структури управління, що діє, виберемо експертний метод. При проектуванні структури управління цим способом прагнуть враховувати ті чинники, які найкраще забезпечують досягнення виробничих, технічних, економічних цілей, які стоять перед організацією. Сутність методу полягає в експертному виявленні проблем та вузьких місць в організації.

Розглянувши систему стимулювання у підприємстві «Яготинське для дітей», необхідно враховувати, що ефективність персоналу цієї організації

безпосередньо залежить, від ефективності матеріального і морального стимулювання праці, а як і від об'єктивної оцінки праці персоналу.

Особиста зацікавленість кожного працівника організації, в ході всього процесу відбивається і на результатах діяльності організації зрештою, саме тому велику увагу у підприємстві «Яготинське для дітей» слід приділити системі стимулювання праці персоналу.

У третьому розділі ми вивчили питання стимулювання праці персоналу в підприємстві «Яготинське для дітей», виявили низку певних проблем, запропонували комплекс заходів необхідних їх вирішення. Також, дали організаційно-економічне обґрунтування впровадження заходів щодо підвищення рівня стимулювання праці персоналу організації та розрахували терміни їхньої окупності, що склали менше 1 кварталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: Просвіта, 2017. 240 с.
2. Алавердов, А.Р. Управління персоналом: Навчальний посібник/О.Р. Алавердов, Є.О. Куроїдова, О.В. Нестерова. – К.: МФПУ Синергія, 2017. – 192 с.
3. Андрієнко, В.Ф., Данюк В. М. Економічне стимулювання трудової активності. - К., 2017.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
5. Касич А.О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.
6. Балашов, А.І. Управління людськими ресурсами: для бакалаврів та фахівців / А. І. Балашов, І. Д. Котляров, А. Г. Саніна. - Дніпро; 2017. - 318 с.
7. Корнієнко О. М. Принцип формуванні партнерських відносин туристичних підприємств // Тиждень науки – 2017: матеріали щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів, 18–21 квітня 2017 року. Запоріжжя: ЗНТУ, 2017. С. 1696 – 1697.
8. Деслер Г. Управління персоналом / Г. Деслер; пер.з англ. - К.:БІНОМ. Лабораторія знань, 2017. – 799 с.
9. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
10. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147

11. Бугаков, В.М. Управління персоналом: Навчальний посібник/В.П. Бичков, В.М. Бугаков, В.М. Гончаров; За ред. В.П. Бичкова. – К.: ІНФРА-К, 2019. – 237 с.
12. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2019. - № 4 (155).-С . 203-206
13. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231
14. 38. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Економічні науки. 2017. № 27 (1199). С. 17–21.
15. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві / О.В. Полоус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2018. - №1 (56). – С. 187-192.
16. Герчіков, В.І. Управління персоналом: працівник - найефективніший ресурс підприємства: Навчальний посібник/В.І. Герчіков. – К.: ІНФРА-М, 2017. – 282 с.
17. Дементьєва, А.Г. Управління персоналом: Підручник/А.Г. Дементьєва, М.І. Соколова. - Х: Магістр, 2018. - 287 с.
18. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр. 2018. № 1(15). С. 257–264.
19. Єгоршин, А.П. Мотивація праці: навчальний посібник. - 3-тє вид., Перераб і доп. - К.: ІНФРА-К, 2019.- 347 с.

20. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2016. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
21. Кошелева, Ю. Мотивація персоналу / Ю. Кошелева, М. Архіпов, М. Токарева // Управління персоналом. - 2019. - №16. - С.12-34.
23. Литвинюк, О.О. Мотивація та стимулювання трудової діяльності. Теорія та практика / А.А. Литвинюк. – К.: Юрайт, 2017. – 398с.
24. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272-276.
25. Лукічова, Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник/Л.І. Лукичова; За ред. Ю.П. Аніскін. – К.: Омега-Л, 2019. – 263 с.
26. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162
27. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// Управление персоналом.- 2018.- №22.- С.51-54
28. Маслоу, А.Г. Мотивація та особистість [Текст]: перекладне видання / А.Г. Маслоу; [Пер. з англ. Татлибаєва А.М.]. - Харків. : Євразія, 2001.
29. Моргунів, Є.Б. Управління персоналом: дослідження, оцінка, навчання: Підручник для бакалаврів/Є.Б. Моргунів. - К: КНЕУ, 2017. - 561с.
30. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2016. – №5. – С. 96 – 99.

31. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2017. - Вип. 10. - С. 341–348.

32. Митрофанова, Є. Основні елементи системи стимулювання та оплати праці // Кадровик. Кадровий менеджмент - 2018. - №8. - С. 5-7.

33. 21. Касич А. О., Черняхівська М. В., Мірошніченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. Фінансовий простір: міжнародний науково-практичний журнал. 2018. № 3 (31). С. 35–40.

34. Погудін, О. А. Про вдосконалення заохочення активності персоналу господарських організацій // Менеджмент за кордоном. – 2017. – № 6. – С. 97-104

35. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

36. Склярчук Т. В., Соболев І. Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. 2017. Вип. 27. № 2. С. 72–75.

37. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. – 2018. – Т. 28, № 9. – С. 57–60.

38. Склярчук Т. В., Соболев І. Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. 2017. Вип. 27. № 2. С. 72–75.

39. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних

процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.

40. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83

41. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.

42. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019

43. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. – URL <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7261>.

44. Бондаренко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017.

45. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка і управління. – 2017. – №3. – С. 48-53.

46. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства // Мукачівський державний університет: Економіка і суспільство. – 2018. – № 16. – С. 461–467.

47. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 147-151

48. Бондарчук Л. В. Особливості системного стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, А. Г. Балдинюк // Ефективна економіка. – 2017.

49. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017.- №14. С. 232-236.

50. Гарбарчук К. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності (на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»): магістерська дис.: 073 Менеджмент / Гарбарчук Катерина Володимирівна. – Київ. – 2018 – 116 с.

51. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників / І. П. Миколайчук // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2019. – Т. 3. – Вип. 70. – С. 182–188..

52. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу // Ефективна економіка. - 2019. - № 5.

53. Стимулювання діяльності персоналу » referat-ok.com.ua. *referat-ok.com.ua* » URL: <http://referat-ok.com.ua/work/stimuljuvannja-dijalnosti-personalu/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3201672	2706103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2342351)	(2052854)
Валовий: прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Адміністративні витрати	2130	(26531)	(22668)
Витрати на збут	2150	(446501)	(363425)
Інші операційні витрати	2180	(23454)	(10940)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382
Інші доходи	2240	116	619
Фінансові витрати	2250	(62482)	(62046)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(1421)	(688)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	309559	200703
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-55827	-36180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	253732	164523
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253732	164523

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1944364	1763122
Витрати на оплату праці	2505	109285	74980
Відрахування на соціальні заходи	2510	23122	16408
Амортизація	2515	37373	27668
Інші операційні витрати	2520	417386	343904
Разом	2550	2531530	2226082

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна

Додаток Б

Опитування - «Ваша система стимулювання в організації є

ефективною?»

Висловлювання:	
Так, система стимулювання в організації ефективна	
Ні, система стимулювання персоналу неефективна	
Скоріше так ніж ні	
Важко відповісти	

Додаток В

Які додаткові методи стимулювання та пільги використовує Ваша організація?

Методи стимулювання та пільги	Та ні
моральні заохочення;	
цінні подарунки;	
додаткові відпустки та відгули;	
пайова участь персоналу у продажу акцій підприємства, а також у поділ прибутку;	
навчання з допомогою підприємства;	
оплата житлових послуг;	
організація відпочинку;	
надання позик та кредитів;	
страхування;	
оплата громадського транспорту;	
підвищення окладу;	
премії;	
можливість кар'єрного росту;	
визнання з боку колег та керівника;	
відчуття корисності своєї роботи.	

Додаток Г

Анкета - Які види матеріального та не матеріального
стимулювання ви вважаєте

найкращими для Вас?

Твердження	Місце
похвала керівника;	
громадське визнання нагород;	
підвищення окладу;	
премія;	
переведення на більш престижну посаду або більш престижний підрозділ;	
участь у ухваленні рішень;	
покращення умов роботи;	
організація відпочинку;	
фотографія на дошці пошани;	
почесна грамота;	
можливість кар'єрного росту;	
визнання з боку колег та керівника;	
відчуття корисності своєї роботи.	