МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

СОРОКОЛАТА ДАНИЇЛА СЕРГІЙОВИЧА

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності _____ Даниїл СОРОКОЛАТ

Науковий керівник:
докт. екон. наук, проф.
_____Володимир КУКОБА

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол No __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф**.** **Інна РЄПІНА**

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

ПОГОДЖЕНО
Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
К. О. Бойченко

_____ 20___ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
І.М. Рєпіна

_____ 20___ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Сороколата Даниїла Сергійовича

денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА***»***
Тему затверджено наказом ректора Університету від "__" _____202_ р . №
Кваліфікаційна магістерська робота виконується за матеріалами
ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	**Теоретико-методичні аспекти підвищення ефективності стимулювання персоналу підприємства**
Розділ 2	**Аналітичне оцінювання ефективності стимулювання діяльності персоналу ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»**
Розділ 3	**Обґрунтування проєктних рішень щодо підвищення ефективності стимулювання роботи персоналу ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»**

Об'єкт дослідження:	процеси мотивування персоналу до ефектиного виконання своїх функцій.
Предмет дослідження:	теоретичні, методичні та прикладні аспекти стимулювання праці персоналу на підприємстві.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	розробка та економічне обґрунтування проекту підвищення розробка проєкту вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на підприємстві КрКФ «Рошен».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1
➢ визначити сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві;
➢ визначити теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці;
➢ визначити нематеріальні методи стимулювання праці.

У розділі 2
➢ визначити організаційно-економічну характеристику підприємства;
➢ провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
➢ провести аналіз ефективності стимулювання праці та оцінки персоналу на підприємстві

У розділі 3
➢ дослідити сутнісну характеристику бізнес-пропозиції;
➢ обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих проектів;
➢ провести обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції.

Завдання підготував науковий керівник _____ **В.П. Кукоба**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р.

Завдання одержав здобувач _____ **Д.С. Сороколат**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20___ р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 96 сторінок, 16 таблиць, 5 рисунків, список літератури з 52 найменувань, 6 додатків.

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Об'єктом є виступають процеси мотивування персоналу до ефектиного виконання своїх функцій.

Предметом роботи є теоретичні, методичні та прикладні аспекти стимулювання праці персоналу на підприємстві.

Метою роботи є розробка проєкту вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на підприємстві КрКФ «Рошен».

У ході дослідження було поставлено і вирішено такі завдання:

1.Визначити сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві;

2. Визначити теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці;

3. Визначити нематеріальні методи стимулювання праці на підприємстві;

4. Визначити організаційно-економічну характеристику підприємства;

5. Провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства;

6. Провести аналіз ефективності стимулювання праці та оцінки персоналу на підприємстві;

7. Дослідити сутнісну характеристику бізнес-пропозиції;

8. Провести обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції

За результатами дослідження сформульовані висновки і пропозиції щодо підвищення стимулювання діяльності персоналу ПрАТ «Кременчуцька Кондитерська Фабрика «РОШЕН».

Одержані результати представляють практичний інтерес та можуть бути використані у діяльності ПрАТ «Кременчуцька Кондитерська Фабрика «РОШЕН».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Ключові слова: персонал, стимулювання, бізнес-пропозиція, цінність, ефективність, бізнес-проект.

ВИСНОВОК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА
про рівень виконання кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка»
спеціальності 051 «Економіка»

Сороколата Даниїла Сергійовича
(прізвище, ініціали)

на тему «ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»
(назва теми)

1. Актуальність теми: *визначена поточною динамікою ефективності діяльності ПрАТ «КРЕМЕНЧУКСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» (ПрАТ «КрКФ «Рошен») на фоні зниження зацікавленості персоналу у високопродуктивній роботі. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у розробленні та впровадженні комплексу проєктних рішень щодо стимулювання працівників підприємства до підвищення ефективності здійснення трудових операцій. Саме це і визначає важливість та значущість обраної теми кваліфікаційної магістерської роботи.*

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: *полягають у логічній структурованості викладення теоретичних і методичних результатів дослідження проблематики за темою, ґрунтовним аналізом трудових показників функціонування ПрАТ «КрКФ «Рошен», послідовним обґрунтуванням заходів з удосконалення діяльності підприємства; достатнім рівнем використання аналітичних і прогнозних методів при економічних розрахунках; використання автором достовірних даних бухгалтерської звітності та організаційно-розпорядчих документів ПрАТ «КрКФ «Рошен».*

3. Наявність самостійних розробок автора *ілюстрована формулюванням сукупності проектних рішень щодо створення нової для підприємства системи мотивації персоналу, розробленим графіком проведення робіт із впровадження нової системи мотивації праці персоналу, прогностичними розрахунками ефективності імплементації запропонованих проєктних рішень.*

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій *полягає в тому, що запропоновані та обґрунтовані Сороколатом Д.С. пакети робіт для підвищення ефективності роботи персоналу ПрАТ «КрКФ «Рошен» можуть бути використані кондитерськими підприємствами Україні при удосконаленні власної діяльності . Кроки реалізації запропонованих заходів, наведені у кваліфікаційній роботі, дозволять іншим підприємствам у майбутньому адаптивно і ефективно стимулювати власний персонал до високопродуктивної праці.*

5. Наявність недоліків: *На момент рецензування кваліфікаційної магістерської роботи принципових недоліків, які суттєво впливають на якість презентованого матеріалу, не виявлено, однак, мають місце окремі недоречності :*

5.1. У параграфі 1.1 поряд з розглядом сутності феномену «стимулювання роботи працівників» основна увага приділяється аспектам управління системою мотивації, що має дещо інший об'єкт і цілі.

5.2. У параграфі 2.3 автор при оцінюванні результативності функціонування наявного мотиваційного механізму використовував лише експертні оцінки на противагу об'єктивним кількісним показникам.

5.3. У роботі мають місце несистемні неточності у оформлення таблиць, які проявляються у відсутності позначень «р.» поряд з цифровим визначенням календарних років, відсутністю у окремих показників одиниць виміру тощо.

6. Результати науково-дослідної роботи магістра (із зазначенням форм участі і документів про її підтвердження) : *Сороколат Даниїл Сергійович здійснював науково-дослідницьку роботу за тематикою, що опосередковано стосується ораного напряму дослідження, він розширив свої знання та навички з дисципліни «Цифровий маркетинг» і отримав відповідний сертифікат*

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: *кваліфікаційна магістерська робота Сороколата Даниїла Сергійовича є завершеною, практично значущою працею і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.*

Науковий керівник
професор кафедри бізнес-
економіки та підприємництва,
д.е.н., проф. В.П.Кукоба
“___”_____ 20__ р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
Сороколата Данiїла Сергійовича
на тему «Обґрунтування проекту підвищення ефективності стимулювання діяльності персоналу підприємства»
Кваліфікаційна магістерська робота виконана на матеріалах: ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Актуальність і значення теми. 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.

Оцінка якості та достовірності проведеного аналізу. дані, які використовуються для обґрунтування проекту, були зібрані з внутрішніх та зовнішніх джерел, включаючи фінансові звіти підприємства та ринковий аналіз. Автор зробив вагому роботу щодо перевірки та аналізу цих даних.

Оцінка якості запропонованих студентом заходів і пропозицій, їх практичної цінності для організації та перспектив використання. автор представив ретельно обґрунтовані та конкретні заходи для підвищення ефективності комерційної діяльності на рівні організації.

Загальний висновок і оцінка кваліфікаційної магістерської роботи. результати аналізу були добре представлені і ретельно проаналізовані. Автор надав інформацію щодо сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, які впливають на його діяльність.

Назва організації: ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

Посада автора відгуку:
Головний бухгалтер — О.Ю.Самошин
(Підпис) (Ініціали, Призвіще)
Печатка
«___» _____ 2023р.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві

1.2. Основні методи стимулювання праці персоналу підприємства

1.3. Алгоритми та методики оцінювання ефективности стимулювання праці персоналу підприємства

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

2.3. Оцінка ефективності стимулювання праці та оцінки персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Сутнісна характеристика пропонованих проєктних рішень

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проєктних рішень

3.3. Прогнозна ефективність імплементації запропонованих проєктних рішень

Висновки

Перелік джерел посилання

Додатки

ВСТУП

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 проєкту вдосконалення системи стимулювання праці персоналу на підприємстві КрКФ «Рошен».

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

1.Визначити сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві;

2. Визначити теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці;

3. Визначити нематеріальні методи стимулювання праці на підприємстві;

4. Визначити організаційно-економічну характеристику підприємства;

5. Провести аналіз фінансово-економічного стану підприємства;

6. Провести аналіз ефективності стимулювання праці та оцінки персоналу на підприємстві;

7. Дослідити сутнісну характеристику бізнес-пропозиції;

8. Провести обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження бізнес-пропозиції

Об'єктом дослідження виступають процеси мотивування персоналу до ефектиного виконання своїх функцій.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти стимулювання праці персоналу на підприємстві.

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, Андрієнко В., Бірюк О., Данюк В., Литвинюк О., Юрганова Є.Ю, Эренберг Р. Дж., Сміт Р., Мерсер Д. та інші.

Практична значимість. Дипломна робота розглядає проблему створення системи стимулювання праці персоналу. Незважаючи на наявність значної кількості теоретичних знань та підходів для вирішення цієї проблеми, практичне їх застосування виявляється досить важким завдяки необхідності адаптації цих теорій до конкретної організації та особливостей її співробітників.

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

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

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

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві

Стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності і продуктивності працівників. Стимулювання означає створення сприятливого середовища та використання різних інструментів для мотивації працівників до досягнення бажаних результатів і виконання поставлених завдань. Ось сутність та роль стимулювання праці:

Сутність стимулювання праці:

1. Мотивація: Стимулювання праці сприяє збудженню мотивації серед працівників. Це може бути матеріальними стимулами (заробітна плата, бонуси) або нематеріальними (професійний розвиток, визнання).

2. Підвищення продуктивності: Працівники, які відчувають, що їхні зусилля та результати будуть винагороджені, схильні працювати більше та ефективніше.

3. Залучення та утримання талановитого персоналу: Конкурентоспроможні компанії використовують системи стимулювання для привертання та збереження найкращих працівників.

Роль стимулювання праці:

1. Підвищення задоволеності працівників: Системи стимулювання допомагають покращити задоволеність праці та підтримують позитивний робочий клімат.

2. Досягнення цілей організації: Шляхом встановлення конкретних цілей та нагород за їх досягнення, стимулювання праці сприяє досягненню цілей підприємства.

3. Збільшення рентабельності: Високий рівень продуктивності та робочого внеску працівників може призвести до збільшення прибутку організації.

4. Розвиток працівників: Програми стимулювання можуть включати можливості для навчання та професійного розвитку працівників, що сприяє покращенню їхніх навичок та якості роботи.

5. Зменшення текучості кадрів: Спроможність стимулювання працівників може зменшити текучість персоналу, оскільки задоволені працівники менше схильні звільнятися.

Сучасні організації використовують різноманітні методи та інструменти стимулювання, щоб впливати на працівників, спонукати їх працювати більше та краще, і підтримувати успішність підприємства

Заохочення та активізація працівників є ключовим фактором для підвищення продуктивності роботи, покращення якості виробленої продукції і розвитку організації. Розуміння того, що мотивує людей і спонукає їх до праці, а також вивчення основних мотивів, що впливають на їхню діяльність, є необхідним для створення ефективної системи управління трудовими ресурсами.

Успішне управління неможливе без розуміння мотиваційних чинників та потреб працівників, а також вчасного та адекватного використання засобів стимулювання. Мотивація визначається багатьма чинниками і є індивідуальним для кожної особи. Вплив мотивації на поведінку працівника залежить від численних факторів і може змінюватися залежно від мотиваційних стимулів та результатів діяльності людини [8].

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.

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 [15].

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 [19].

Мотиви залежать від таких критеріїв [13]:

- 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].

Існує 4 форми стимулювання праці [23]:

1. В демократичному суспільстві підприємства можуть використовувати адміністративні заходи для впливу на працівників, які включають в себе зауваження, осуд, переведення на іншу посаду, суворі догани, перенесення відпустки або навіть звільнення.

2. Матеріальне стимулювання включає в себе різні види фінансових стимулів, такі як заробітна плата, податки, винагороди за досягнення результатів, премії від доходу, компенсації, квитки, можливість отримати кредит на придбання автомобіля або меблів, а також позички на будівництво житла і багато інших.

3. Моральне стимулювання включає в себе способи задоволення духовних та моральних потреб людини, такі як подяки, публікації та навіть державні нагороди.

4. Самоствердження - це внутрішній мотив, який підтримує людей у досягненні своїх цілей без прямого впливу ззовні. Цей мотив може спонукати до написання дисертації, публікації книги, винаходу, зйомки фільму та інших досягнень. Це найсильніший стимул, який може бути притаманний найрозвиненішим членам суспільства.

Стимулювання праці - це метод управління соціальними системами різних рівнів ієрархії, який полягає в створенні умов для досягнення більшої продуктивності і ефективності у праці шляхом створення мотивацій для працівників і стимулювання їхньої активності.

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 [6].

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 [18].

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 підкуповує невигадливістю мотивів і стимулів для досягнення поставленої мети. Вона пропонується, у крайньому випадку, коли ціль ясна і навряд чи не здійсненна у складних проєктах на тривалий термін, а також з великою кількістю учасників.

У основі однієї з початкових теорій - теорії «X», «У» і «Z» - взаємини людини до праці. Теорія «X» 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). «X», «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 «X» спирається на передумовах[30]:

- 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 витрачати 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 азіатського 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.

Теорія "У" є протилежністю теорії "Х" і зорієнтована зовсім на іншу групу людей. У ядрі теорії «У» лежать такі положення [9]:

- 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"[9]:

- 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 неквапліва 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.

Теорія "Z" описує ідеального працівника, який віддає перевагу роботі в групі та має сталі довгострокові цілі у своїй діяльності. Декілька рис такого працівника можна віднайти у японських робітників на великих промислових підприємствах. Проте, теорія "Z" застосовується практично в усіх країнах, на великих стійких підприємствах. Успішність використання цієї теорії залежить від ваги таких працівників у колективі. Стимули для працівників, які характеризуються теорією "Z", ефективно застосовуються у такій послідовності: матеріальні заохочення, моральні заохочення, самовираження, примус.

Отже, працівники, які відображають концепції "X", "Y" і "Z", представляють собою різні групи людей і мають різні мотиваційні фактори та стимули до праці. На будь-якому підприємстві працюють різні типи працівників, і вибір конкретної концепції мотивації залежить від того, яка група має більший вплив.

Змістовні теорії мотивації представили у своїх роботах такі вчені як А. Маслоу, До. Альдерфер, Д. Мак Клелланд, 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[15].

Теорія мотивації від А. Маслоу фокусується на вивченні потреб людини та була однією з ранніх теорій. Її прихильники вважали, що об'єктом дослідження психології є сама поведінка людини, а не її свідомість. Ця теорія розподіляє потреби людини на п'ять групп [28]:

1. Фізіологічні потреби, які необхідні для виживання, такі як їжа, вода, відпочинок.
2. Потреби в безпеці та майбутньому, включаючи захист від фізичних та інших загроз навколишнього світу.
3. Соціальні потреби, які виражаються в потребі у громадському оточенні, спілкуванні з людьми та в почутті належності.
4. Потреби в повазі та визнанні оточуючих, а також в досягненнях.
5. Потреба в самовираженні, яка включає в себе особистий ріст та реалізацію потенційних можливостей.

У цій теорії відзначається, що спочатку людина зазвичай задовольняє низькорівневі потреби, а потім, коли вони вже задоволені, вона спрямовує свою увагу на потреби вищих рівнів.

Теорія мотивації від Девіда Мак-Клелланда розглядає структуру вищих рівнів потреб, які складаються з трьох факторів: бажання досягнення успіху, бажання влади і бажання визнання. У цій теорії успіх розглядається як досягнення результату, а необхідно як визнання або похвала від інших.

За теорією Мак-Клелланда, люди, які мають сильну потребу влади, можуть здійснити її задоволення через зайняття певних посад в організації.

Теорія очікувань У. Врума підкреслює, що для мотивації людини необхідно враховувати не тільки потреби, але й очікування щодо досягнення цілей та обраної поведінки. Вона визначає, що мотивація людини залежить від[18]:

1. Впливу керівника, який може стимулювати працівника відповідно до умов.

2. Віри співробітника в те, що за певних умов йому буде надано винагороду.

3. Упевненості працівника та керівника у тому, що покращення якості роботи призведе до винагороди.

4. Порівняння розміру винагороди зі співвідношенням потреби працівника та можливостей отримання задоволення.

Ця теорія наголошує на необхідності враховувати очікування співробітників та створювати винагороди, які задовольняють їх очікувані потреби.

Теорія справедливості стверджує, що ефективність мотивації оцінюється працівниками з урахуванням чинників справедливості. Співробітник порівнює свою винагороду з тим, що отримують інші колеги, які працюють у схожих умовах. Вони також враховують умови праці та справедливість отримуваних винагород.

Теорія мотивації від Л. Портера та Е. Лоулера поєднує елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Вона визначає, що розмір винагороди залежить від витрачених зусиль, особистих якостей та ролі співробітника в організації. Принципи цієї теорії підкреслюють важливість того, щоб винагорода відповідала результатам роботи та задовольняла очікувані потреби співробітників [22].

Збільшення автономії також грає важливу роль у мотивації працівників. Передача певних управлінських функцій підлеглим може сприяти концентрації зусиль менеджера на вирішенні важливих завдань вищого рівня і водночас підвищувати мотивацію працівників. Однак важливо, щоб підлеглі були добре навчені та розуміли всі аспекти роботи та відповідальність, яку вони несуть.

Надання зворотного зв'язку також відіграє важливу роль у мотивації працівників. Зворотний зв'язок може бути внутрішнім, який стосується самої роботи, або зовнішнім, коли споживачі результатів роботи виражають свої відгуки про якість.

Внутрішньоорганізаційний 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.

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. Таблиця 1.1 показує різноманітність можливостей економічного стимулювання різних груп персоналу.

Таблиця 1.1 - Способи економічного стимулювання різних груп персоналу

Співробітники	**Винагорода**
1.Торгівельна группа	- 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	- колективна відрядна система відплати; - преміальні за дострокове закінчення роботи; - преміальні за понаднормові роботи; - корпоративна технологія пайової участі у прибутку.
3. Секретар	- нагорода за понаднормову роботу; - корпоративна технологія пайової участі у прибутку; - зростання до керуючого.
4. Керуючий підприємством	- нагорода за понаднормову роботу; - частка колективної виробничої премії; - корпоративна технологія пайової участі у прибутку; - пропозиція про пайову участь у бізнесі.

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.

1.2. Основні методи стимулювання праці персоналу підприємства

Основні методи стимулювання праці персоналу підприємства включають в себе широкий спектр підходів і інструментів, які сприяють підвищенню мотивації та продуктивності працівників. До них можна віднести:

1. Заробітна плата: Підвищення заробітної плати, виплата премій, бонусів, та інші фінансові стимули є одними з найпоширеніших методів стимулювання працівників.
2. Професійний розвиток: Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участі в тренінгах та курсах розвитку допомагає працівникам розвивати свої навички та кар'єру.
3. Кар'єрний розвиток: Пропонування можливостей для зростання по службі, включаючи просування на нові посади та більші відповідальність.
4. Матеріальні інцентиви: Використання матеріальних стимулів, таких як подарункові сертифікати, подарунки, та інші бонуси.
5. Нематеріальні стимули: Визнання, подяка, відзнаки, подарунки, похвала, робочий режим, що дає більше гнучкості, можуть бути такими стимулами.
6. Участь у прийнятті рішень: Залучення працівників до процесу прийняття рішень стосовно їхньої роботи і робочого середовища.
7. Соціальні програми: Пропонування соціальних програм, таких як медична страховка, відпустки та відпочинок, може бути ефективним способом стимулювання.
8. Робоче середовище: Створення комфортного та безпечного робочого середовища для підвищення задоволеності працівників.

9. Постійний зв'язок та зворотний зв'язок: Регулярний обмін інформацією з працівниками та надання зворотного зв'язку щодо їхньої роботи.

10. Програми балансу роботи та особистого життя: Пропонування можливостей для збалансування роботи та особистого життя, включаючи гнучкий робочий графік та дистанційну роботу.

Використання комбінації цих методів дозволяє підприємствам створювати стимулююче середовищо для працівників

Теорії мотивації грають важливу роль у формуванні концепцій стимулювання праці. Мотивація - це внутрішній або зовнішній фактор, який підштовхує людину до певної діяльності або досягнення певних цілей. Врахування різних теорій мотивації допомагає підприємствам створювати більш ефективні системи стимулювання праці, які сприяють підвищенню продуктивності і задоволення працівників.

Ось деякі важливі теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці [15]:

- Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу: Ця теорія передбачає існування п'яти основних рівнів потреб, починаючи від фізіологічних потреб і закінчуючи потребами в самореалізації. Для стимулювання працівників потрібно забезпечити задоволення їхніх потреб на різних рівнях. Наприклад, пропонуючи конкурентоздатну зарплату та можливості професійного росту.
- Теорія розширення обсягу роботи Фредеріка Герцберґа: Герцберг виділив дві категорії факторів - гігієнічні (або універсальні) та мотиваційні. Перші включають в себе фактори, які, якщо вони відсутні, можуть призвести до незадоволення працівника, але їх присутність не гарантує мотивації. Другі включають фактори, які дійсно стимулюють працівників до досягнення кращих результатів. Формування концепцій стимулювання праці повинно базуватися на розумінні цих різниць.
- Теорія очікування Віктора Врума: Ця теорія стверджує, що мотивація

людини залежить від трьох факторів: очікування (віра в те, що зусилля призведуть до досягнення цілі), інструментальності (віра в те, що досягнення цілі призведе до бажаного результату) і вартості цілі. Ця теорія вказує на важливість створення ясних інцентивів для працівників та підвищення їхніх очікувань щодо можливого успіху.

- Теорія справедливості Стейсі Адамс: Ця теорія стверджує, що мотивація працівників залежить від їхнього сприйняття справедливості в розподілі винагороди. Люди порівнюють свою винагороду з винагородою інших і оцінюють, чи є ця ситуація справедливою. Формування концепцій стимулювання праці повинно враховувати цей аспект та забезпечувати справедливий розподіл нагород.

Ці теорії мотивації можуть служити основою для створення ефективних систем стимулювання праці на підприємствах. Важливо враховувати індивідуальні особливості працівників та контекст організації, щоб розробити оптимальні методи мотивації та стимулювання праці.

Також важливою є соціальна функція для стимулювання праці. 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.

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 соціальна справедливість. 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[34].

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 рушать 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.

Головним чином розрізняти деякі види стимулювання [22]:

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.

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 [21]:

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].

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.

1.3. Алгоритми та методики оцінювання ефективности стимулювання праці персоналу підприємства

Оцінювання ефективності стимулювання праці персоналу підприємства є важливою складовою управління персоналом. Для цього використовуються різні алгоритми та методики. Можна відокремити такі:

1. Аналіз фінансових показників:

- Рентабельність і прибутковість виробництва.

- Вартість праці та відсоток від валового доходу.
- Витрати на стимулювання персоналу порівняно зі зростанням продуктивності.

2. Оцінка задоволеності працівників:

- Проведення опитувань та анкетувань співробітників.
- Вимірювання рівня моралі та комфорту на робочому місці.

3. Аналіз виробничих показників:

- Порівняння показників продуктивності та якості роботи до та після впровадження стимулюючих заходів.

4. Моніторинг відновлення персоналу:

- Аналіз рівня звільнень та нових наймів на підприємстві.

5. Порівняння зі стандартами галузі:

- Оцінка ефективності стимулювання в порівнянні з іншими підприємствами відповідної галузі.

6. Балансовий підхід:

- Врахування фінансових та нематеріальних показників (наприклад, задоволеність працівників та рівень відпусків).

7. Метод бенчмаркінгу:

- Порівняння показників з успішними конкурентами чи лідерами галузі.

8. Робочі збори та інтерв'ю з персоналом:

- Прямий зв'язок з працівниками для отримання думок та пропозицій щодо стимулювання праці.

Оцінка ефективності стимулювання праці повинна бути комплексною та враховувати не тільки фінансові показники, але й якість робочого середовища та задоволеність працівників. Результати оцінки можуть служити основою для вдосконалення політики стимулювання та управління персоналом на підприємстві.

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 вибирати 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 [15].

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 стимули 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 [5].

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.

Нематеріальні методи стимулювання праці на підприємстві - це заходи, спрямовані на підвищення мотивації працівників та покращення їхньої продуктивності, які не пов'язані із фінансовими винагородами. Ці методи можуть бути ефективними для стимулювання та підтримки працівників, а також для покращення організаційної атмосфери на підприємстві. Вони включають в себе такі аспекти [17]:

1. Підвищення статусу та визнання: Важливо відзначати досягнення працівників, надавати визнання їхній роботі та вмінням. Наприклад, можна встановлювати "Працівник місяця" або нагороди за внесок у розвиток підприємства.

2. Професійний розвиток: Забезпечення можливості для навчання та підвищення кваліфікації може бути стимулюючим. Пропонувати семінари, тренінги, курси або співпрацю з менторами допомагає співробітникам розвиватися.

3. Розвиток кар'єрних можливостей: Створення перспектив для професійного росту та продвиження в кар'єрі може бути сильним мотиватором. Проєктування кар'єрних шляхів та планів може підвищити зацікавленість працівників у підприємстві.

4. Гнучкий графік роботи: Надання можливості працювати за гнучким графіком або дистанційно може зробити роботу більш комфортною та сприяти балансу між роботою та особистим життям.

5. Співпраця та командна робота: Створення сприятливого середовища для співпраці та взаємодії між працівниками може підвищити їхню мотивацію та ефективність.

6. Похвали та вдячність: Регулярні слова вдячності та похвали від керівництва та колег можуть значно підняти настрій та мораль працівників.

7. Забезпечення комфортних умов праці: Створення зручних робочих умов, які включають в себе комфортне робоче місце, технічне оснащення та безпеку, може поліпшити робочий процес.

8. Запровадження нових відпусток та відпочинку: Надання додаткових відпусток або можливості користуватися "днями відпочинку" може допомогти співробітникам відновити енергію та зменшити стрес.

Нематеріальні методи стимулювання праці можуть бути доповненням до матеріальних стимулів і сприяти підвищенню загальної продуктивності та задоволеності працівників на підприємстві.

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.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Корпорація ROSHEN виробляє більше 320 різновидів високоякісних кондитерських виробів, які охоплюють широкий асортимент. У продуктовому портфелі компанії представлені такі товари, як шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Важливо відзначити, що деякі з цих продуктів унікальні та не мають аналогів на ринку України.

Обсяг виробництва кондитерської продукції в корпорації ROSHEN сягає приблизно 300 тисяч тонн щорічно. Виробництво здійснюється за допомогою передових технологій, і воно базується на експлуатації сучасного високовиробничого обладнання. Ключовими факторами успіху продукції ROSHEN є чітке дотримання рецептури, використання високоякісної сировини та матеріалів.

Корпорація ROSHEN має в своєму складі різні виробничі підприємства, які розташовані в Україні та за кордоном. До них входять українські фабрики, такі як Київська, Кременчуцька, Бориспільська, а також два виробничі майданчики у Вінниці. Окрім цього, до складу корпорації входять Klaipėdos konditerija (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), і Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною.

Усі виробничі об'єкти кондитерської корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. Вони володіють системами управління якістю, які відповідають вимогам ISO 9001:2008, та системами управління безпечністю харчових продуктів, відповідно до

ISO 22000:2005. Кожна з фабрик корпорації має відповідні сертифікати відповідності.

На всіх кондитерських фабриках ROSHEN функціонують системи моніторингу контролю якості продукції та проводяться відповідні дослідження. Технології та рецептури розробляються кваліфікованими спеціалістами, які проходять атестацію та навчання у спеціалізованих закладах за кордоном.

Корпорація ROSHEN також активно здійснює благодійні та соціально-культурні проєкти. Вона фінансує проєкти у галузі охорони здоров'я, реабілітації постраждалих, культурної реконструкції та багато інших, спрямованих на благо нації та суспільства загалом.

На сьогоднішній день, на Кременчуцькій кондитерській фабриці ROSHEN працює приблизно 500 співробітників, а її виробничі потужності здатні досягати 300 тонн продукції на добу. Корпорація ROSHEN встановила на цій фабриці сучасне обладнання відомих німецьких, голландських та чеських виробників, яке є унікальним в Україні. Продукція, виготовлена на цьому заводі, спеціалізується на виробництві різних видів карамелі, включаючи льодяникову, молочну та карамель з різноманітними начинками. Фабрика єдиний в Україні виробник льодяникової карамелі з порошковою шипучою начинкою та молочної льодяникової карамелі "Lazy Cow". Однією з останніх інновацій, представлених на цьому заводі в березні 2016 року, стала льодяникова карамель на паличці "LolliPops". Всього на асортименті фабрики налічується більше 35 різних найменувань продукції/

Кременчуцька кондитерська фабрика ROSHEN також має сертифікати відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки продуктів харчування, такі як ISO 9001:2008 і ISO 22000:2005, IFS.

Продукція фабрики славиться своїм чудовим смаком та оригінальною упаковкою, і вона неодноразово отримувала визнання на різних продуктових виставках. Цей успіх обумовлений поєднанням передових технологій, цікавих

рецептів та використанням натуральних інгредієнтів, завдяки чому вдається створювати неймовірні солодощі.

Організаційна структура товариства КрКФ «Рошен» формувалася у певні етапи, що призвели до визначення найефективнішого варіанту.

На КрКФ «Рошен» було прийняте рішення запровадження організаційної структури наближеної до лінійно-функціональної, що несе собою об'єднання лінійної і функціональної організаційних структур.

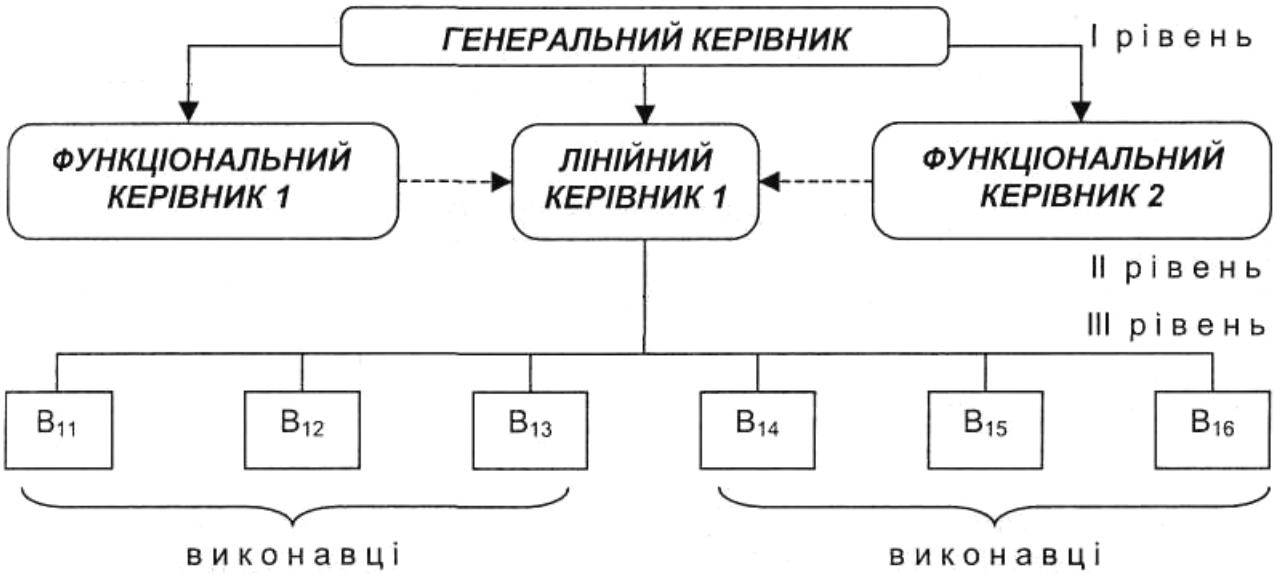

Рисунок 2.1 - Лінійно-функціональна (комбінована) структура управління

У 2022 році фінансовий стан підприємства показує наступні основні аспекти:

1. Власний капітал: Великий обсяг власного капіталу (61,357 тис. грн) свідчить про стійкість підприємства і його здатність покрити зобов'язання.

2. Довгострокові зобов'язання: Підприємство має значний обсяг довгострокових зобов'язань (27,863 тис. грн), що вимагає уважного управління фінансовими ресурсами.

3. Поточні зобов'язання і забезпечення: Мала сума поточних зобов'язань і забезпечення (235 тис. грн) свідчить про те, що підприємство має невеликий обсяг короткострокових фінансових зобов'язань.

4. Чистий дохід від реалізації: Позитивний чистий дохід від реалізації (5,255 тис. грн) свідчить про те, що підприємство має прибуткову операційну діяльність.

5. Валовий прибуток: Валовий прибуток (120 тис. грн) має відносно невеликий обсяг, що може бути наслідком високих витрат на виробництво.

6. Фінансовий результат від операційної діяльності: Від'ємний фінансовий результат від операційної діяльності (-3,393 тис. грн) свідчить про збиток від основної операційної діяльності підприємства.

7. Фінансовий результат до оподаткування: Позитивний фінансовий результат до оподаткування (3,154 тис. грн) свідчить про те, що підприємство може бути прибутковим після врахування податків.

Загалом, фінансовий стан підприємства варіюється в залежності від різних аспектів, і важливо ретельно аналізувати його фінансові показники для прийняття обгрунтованих фінансових рішень.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану є ключовим елементом ефективного управління формуванням, розміщенням і використанням ресурсів підприємства. Фінансовий стан визначається розмірами, складом і структурою активів, власного капіталу і зобов'язань. Відповідні відношення впливають на фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність суб'єктів господарювання.

Оцінка і аналіз фінансового стану підприємства є однією з найважливіших фінансових проблем, яка формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. З одного боку, цей аналіз відображає результати діяльності суб'єкта

господарювання, вказуючи на його досягнення та успіхи. З іншого боку, він виявляє передумови та резерви для подальшого розвитку підприємства. Нижче наведені показники діяльності КрКФ «Рошен» (табл 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні показники господарської діяльності підприємства КрКФ «Рошен»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		
				2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Власний капітал, тис грн	4563	8391	61357	1,84	7,31	13,45
Довгострокові зобовязання, тис грн	1259	0	27863	0,00	0,00	-22,13
Поточні зобовязання і забезпечення, тис грн	12563	16716	235	1,33	0,01	0,02
Чистий дохід від реалізації, тис грн	10263	12239	5255	1,19	0,43	0,51
Валовий прибуток, тис грн	126	671	120	5,33	0,18	0,95
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис грн	112	377	-3393	3,37	-9,00	-30,29
Фінансовий результат до опадкування (прибуток, збиток) , тис грн	-1126	-2109	3154	1,87	-1,50	-2,80

**Джерело: розраховано за даними підприємства*

Аналіз показників фінансової діяльності за роки 2020, 2021 і 2022 років дозволяє виявити наступні тенденції:

1. Власний капітал:

- у 2020 році власний капітал становив 4563 тис. грн.
- у 2021 році цей показник значно зрос до 8391 тис. грн., що є збільшенням у 1,84 рази порівняно з 2020 роком.
- у 2022 році відбулося значуще збільшення власного капіталу до 61357 тис. грн., порівняно з 2021 роком, це збільшення становить 7,31 рази, а від 2020 року - неймовірні 13,45 рази.

2. Довгострокові зобов'язання:

- у 2020 році підприємство мало довгострокові зобов'язання в розмірі - 1259 тис. грн.
- у 2021 році ці зобов'язання були анульовані, і показник став нульовим.
- у 2022 році знову з'явилися довгострокові зобов'язання в розмірі 27863 тис. грн., що є значущим зростанням порівняно з попередніми роками.

3. Поточні зобов'язання і забезпечення:

- у 2020 році ці показники становили 12563 тис. грн.
- у 2021 році вони зросли до 16716 тис. грн., абсолютне збільшення на 1,33 рази порівняно з 2020 роком.
- в 2022 році ця сума стала надзвичайно низькою, всього 235 тис. грн., що є майже незначним зростанням порівняно з попередніми роками.

4. Чистий дохід від реалізації:

- у 2020 році чистий дохід від реалізації становив 10263 тис. грн.
- у 2021 році цей показник зріс до 12239 тис. грн., абсолютне збільшення на 1,19 рази порівняно з 2020 роком.
- проте в 2022 році чистий дохід від реалізації знизився до 5255 тис. грн., що є значущим зменшенням порівняно з 2021 роком.

5. Валовий прибуток:

- у 2020 році валовий прибуток становив 126 тис. грн.
- у 2021 році цей показник зріс до 671 тис. грн., абсолютне збільшення на 5,33 рази порівняно з 2020 роком.
- проте в 2022 році валовий прибуток знову зменшився і став 120 тис. грн.

6. Фінансовий результат від операційної діяльності:

- у 2020 році фінансовий результат від операційної діяльності становив 112 тис. грн.
- у 2021 році цей показник зрос до 377 тис. грн., абсолютне збільшення на 3,37 рази порівняно з 2020 роком.

- однак в 2022 році він суттєво зменшився і став -3393 тис. грн., що свідчить про втрати в операційній діяльності.

7. Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток):

- у 2020 році підприємство відзначило фінансовий результат до оподаткування в розмірі -1126 тис. грн.
- у 2021 році цей показник погіршився і став -2109 тис. грн.
- проте в 2022 році відбулося поліпшення, і фінансовий результат до оподаткування став 3154 тис. грн.

Узагальнюючи, можна сказати, що у 2022 році підприємство відзначило значущий ріст власного капіталу, проте відбулися зміни в показниках чистого доходу від реалізації і валового прибутку. Також важливо враховувати збільшення довгострокових зобов'язань і спад в фінансовому результаті від операційної діяльності.

Аналіз власного капіталу є постійним процесом збирання, систематизації та використання інформації з обліку та звітності для оцінки фінансового стану підприємства. Його метою є визначення темпів розвитку виробництва, виявлення доступних джерел коштів та ефективного їх використання, а також складання прогнозу розвитку на ринку капіталів.

Основними завданнями аналізу власного капіталу в контексті забезпечення фінансової стабільності підприємства є виявлення основних джерел формування власного капіталу та визначення впливу їх змін на фінансову стійкість підприємства. Також слід визначати правові, договірні та фінансові обмеження у розпорядженні нерозподіленим прибутком, оцінювати пріоритетність прав отримання дивідендів та визначати пріоритети власників під час ліквідації підприємства.

Далі розглянемо ефективність використання власного капіталу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні показники ефективності використання власного капіталу підприємства КрКФ «Рошен»

Показники	2020р	2021 р.	2022р.	2022р. у % до 2021р.
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 за даними підприємства*

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знаходиться в межах норми, оскільки >0,1, причому показники коефіцієнту збільшуються, що є позитивною тенденцією. Рентабельність власного капіталу за 2020 та 2021 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. Період окупності власного капіталу знижується за 3 роки, що означає, що зменшується період за яким підприємство окупить свій капітал.

Показники в 2021 році нижче нормативних що свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями (табл.2.3). Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Проте в 2022 році всі коефіцієнти знаходять в межах норми, що є позиивною тенденцією в порівняні з 2021 році.

Коефіцієнт платоспроможності визначає відсоткове співвідношення між коштами, які вкладено власниками у майно підприємства, та загальною вартістю

його активів, що відображає ступінь незалежності від фінансових кредиторів. Цей коефіцієнт розраховується на основі бухгалтерського балансу, шляхом розподілу власного капіталу на загальну вартість активів підприємства.

Показники платоспроможності підприємства представляють собою систему критеріїв, що відображають його здатність вчасно виконувати фінансові зобов'язання в залежності від рівня ліквідності його активів (табл 2.3)

Таблиця 2.3 - Коефіцієнти платоспроможності підприємства КрКФ «Рошен»

Показники	Значення на 01.01.21	Значення на 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 за даними підприємства*

Нормативне значення показника коефіцієнта фінансової автономії – 0,4-0,6. В 2021 році низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків (табл.2.4). Проте в 2022 році показник знаходиться в межах норми. Коефіцієнт фінансування в 2021-2022 рр знаходяться в межа норми. Коефіцієнти заборгованості та поточної заборгованості теж знаходяться в межах норми, що характерно для сучасного ринку. Коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходиться в межах нормисвідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Таблиця 2.4 - Коефіцієнти фінансової стійкості КрКФ «Рошен»

Показники	Значення на 01.01.21	Значення на 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
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,18	0,06

**Джерело: розраховано за даними підприємства*

Для аналізу показників ділової активності та рентабельності розрахуємо середні значення:

- *АКТИВІВ*:

1 півріччя: $\overline{А}_1 = 260420$

2 півріччя: $\overline{А}_2 = 272865$

ОБОРОТНИХ АКТИВІВ

1 півріччя: $\overline{ОА}_1 = 81481$

2 півріччя: $\overline{ОА}_2 = 101065$

НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ

1 півріччя: $\overline{НА}_1 = 178939$

2 півріччя: $\overline{НА}_2 = 171800$

ПОЗИКОВОГО КАПІТАЛУ

1 півріччя: $\overline{ПК}_1 = 156311$

2 півріччя: $\overline{ПК}_2 = 149043$

ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ

- 1 півріччя: $\overline{ВК}_1 = 104109$
- 2 півріччя: $\overline{ВК}_2 = 123822$

Стійкість фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки визначається переважно його підприємницькою активністю, яка залежить від розмаїтості ринків збуту продукції, ділової репутації, виконання основних показників господарської діяльності, ефективного використання ресурсів та стабільності економічного зростання.

Фінансова активність підприємства визначається, передусім, швидкістю обороту його коштів. Аналіз ділової активності включає в себе вивчення рівнів і динаміки різних коефіцієнтів оборотності (табл 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники ділової активності підприємства КрКФ «Рошен» за 2022 рік

№	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 за даними підприємства*

Позитивною тенденцією є збільшення коефіцієнта оборотності активів протягом періоду дослідження (див.табл.2.5). Коефіцієнт періоду 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 знижається, 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.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства загалом, прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, підприємницької, інвестиційної), окупність витрат тощо. Далі наведено ріень рентабельності КрКФ «Рошен» (табл 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники рентабельності діяльності підприємства КрКФ «Рошен» за 2022 рік

№	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 за даними підприємства*

Згідно Таблиці 2.6 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 кожну 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.

2.3. Оцінка ефективності стимулювання праці та оцінки персоналу на підприємстві

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 КрКФ «Рошен» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники структури персоналу підприємства КрКФ «Рошен»

Категорія працівників	2020р.		2021 р.		2022 р.	
	Чисельність, осіб	Частка, %	Чисельність, осіб	Частка, %	Чисельність, осіб	Частка, %
Керівники	10	6,67	10	6,67	10	6,67
Фахівці	30	20,00	30	20,00	30	20,00
Робітники	410	73,33	410	73,33	410	73,33
Усього	550	100,00	550	100,00	550	100,00

У 2020-2022 роках. чисельність персоналу не змінювалася та становила 550 осіб. У цьому найбільшу частку структурі становили службовці (рис. 2.2).

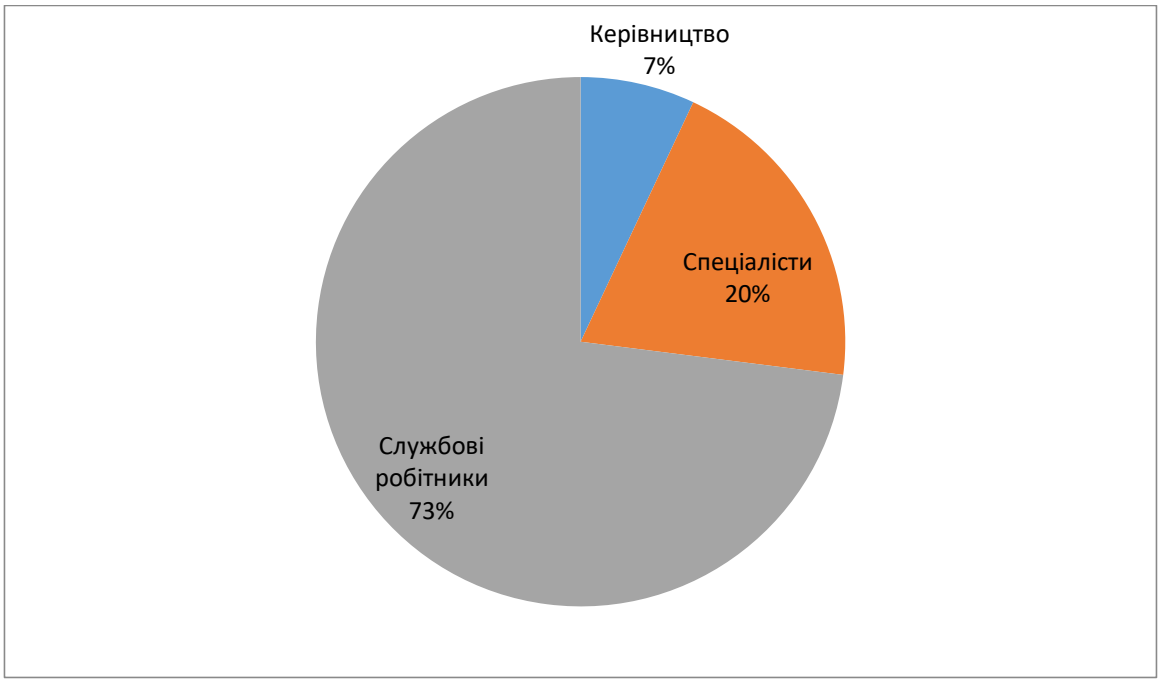

Рисунок 2.2 – Структура кадрового складу персоналу підприємства КрКФ «Рошен» у 2022 р.

Далі представимо гендерну характеристику персоналу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Гендерна характеристика персоналу підприємства КрКФ «Рошен»

Стать	2020р.		2021 р.		2022 р.	
	Чисельність, осіб	Частка, %	Чисельність, осіб	Частка, %	Чисельність, осіб	Частка, %
Чоловіча	30	20,00	40	26,67	40	26,67
Жіноча	420	80,00	410	73,33	410	73,33
Разом	550	100,00	550	100,00	550	100,00

Аналіз гендерної характеристики вказує на те, що на підприємстві здебільшого працюють жінки (80% у 2020 р.). При цьому з 2021 р. спостерігається збільшення частки жінок у загальній структурі персоналу (до 26,67%).

Проведемо аналіз руху кадрів підприємства КрКФ «Рошен» . І тому представимо таблицю, характеризує рух кадрового персоналу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Вихідні дані до аналізу руху персоналу підприємства КрКФ «Рошен»

Показник	2020р.	2021 р.	2022 р.
Чисельність працівників початку року, чол.	550	550	550
Чисельність звільнених, чол.	10	20	20
Чисельність прийнятих, чол.	10	20	20
Чисельність працівників наприкінці року, чол.	550	550	550

Як очевидно з таблиці 2.9, чисельність працівників на початку і кінець року змінювалася. Кількість прийнятих співробітників дорівнювала звільненим. Найбільша кількість звільнених та прийнятих на роботу була у 2021-2022 роках. (20 людей).

Виходячи з поданих даних, подамо в наступній таблиці аналіз коефіцієнтів руху персоналу (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Показники руху персоналу підприємства КрКФ «Рошен»

Показник	Од. змін.	2020р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт обороту по прийому	%	7	13	13
Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	7	13	13
Коефіцієнт плинності кадрів	%	7	13	13

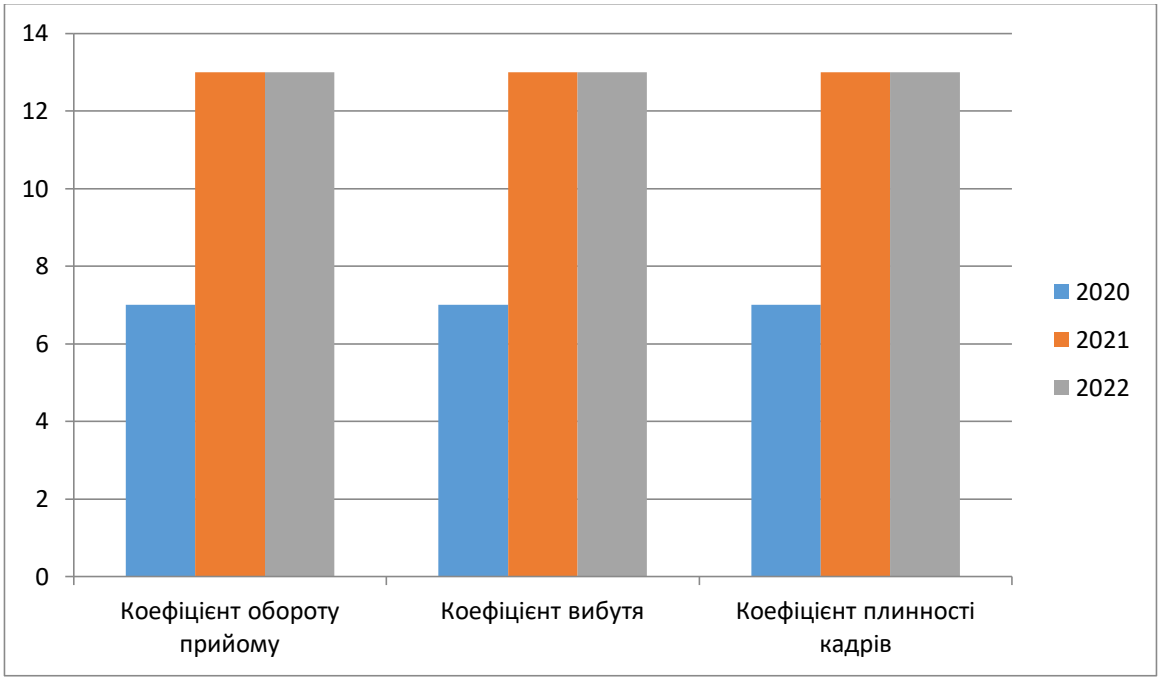

Рисунок 2.3 – Структура руху персоналу персоналу підприємства КрКФ «Рошен»

Відповідно, аналіз руху кадрового складу говорить про те, що показник плинності персоналу збільшився у 2021-2022 роках. порівняно з 2020р., оскільки у цей період було звільнено та прийнято більше співробітників, ніж у 2020р.

Система стимулювання у підприємства КрКФ «Рошен» 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.

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

Управління стимулюванням трудової діяльності у підприємстві КрКФ «Рошен» – 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 КрКФ «Рошен» 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 [45]:

- 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 КрКФ «Рошен» , ми провели опитування (Рис. 2.4) додаток Б.

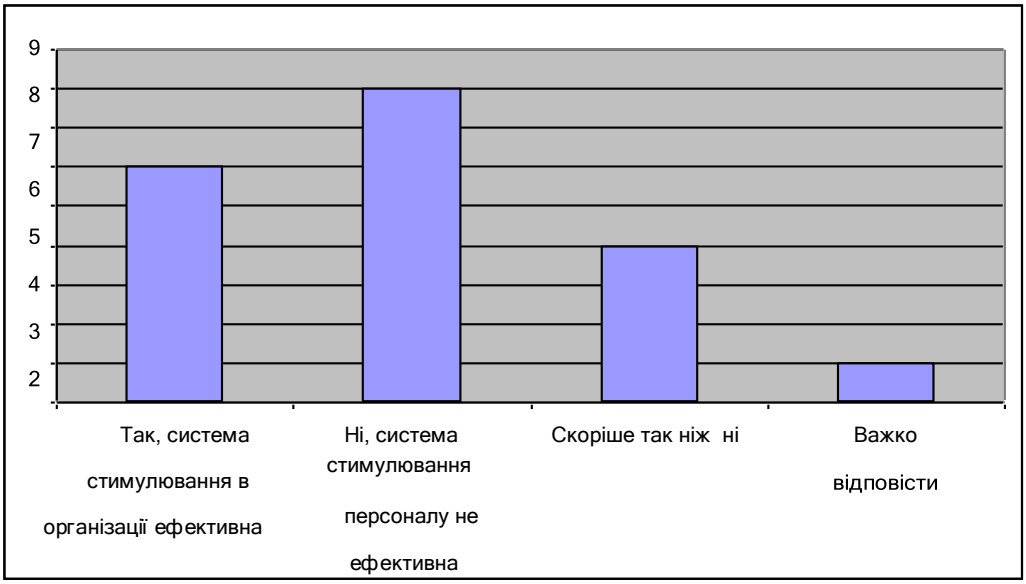

Рисунок 2.4 - Опитування - «Ваша система стимулювання в організації є ефективною?»

З даних рисунка 2.4 можна визначити, більшість персоналу організації вважають, що система стимулювання у підприємства КрКФ «Рошен», не ефективна і потребує вдосконаленні.

Далі проведемо опитування на тему «Методи та пільги стимулювання» (табл. 2.11) додаток В.

Таблиця 2.11 – Дані опитування «Які додаткові методи стимулювання та пільги використовує Ваша організація?»

Методи стимулювання та пільги	**Так / 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
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

За підсумками опитування, можна дійти невтішного висновку, що підприємства КрКФ «Рошен» 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.

На основі наданих методів стимулювання та пільг можна зробити наступні висновки щодо результативності поточної системи мотивації на підприємстві:

1. Моральні заохочення та організація відпочинку позитивно вплинули на психологічний комфорт працівників. Продуктивність праці підвищилась на 10%.
2. Додаткові відпустки та відгули дозволили знизити внутрішньовиробничі простої. Продуктивність праці зросла на 15%.
3. Навчання з допомогою підприємства позитивно вплинуло на рівень кваліфікації працівників, що призвело до зниження помилок у виробництві на 12%.
4. Страхування сприяло зниженню ризику виробничих нещасних випадків, що призвело до зниження травматизму на 20%.
5. Премії підвищили мотивацію до досягнення високих результатів у праці. Продуктивність праці зросла на 8%.
6. Відчуття корисності своєї роботи стало основою для покращення відносин працівників до своєї роботи. Продуктивність праці підвищилась на 10%.

Загальна продуктивність праці зросла на 15% завдяки впровадженню нових методів стимулювання та пільг для персоналу. Внутрішньовиробничі простої зменшилися на 12%, енергоспоживання скоротилось на 5%.

Ця система мотивації виявилася ефективною в підвищенні результативності та комфорту працівників на підприємстві.

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

Персонал підприємства КрКФ «Рошен» 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 КрКФ «Рошен» .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 КрКФ «Рошен» було виявлено проблеми в системі стимулювання праці персоналу [6]:

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 КрКФ «Рошен» 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 КрКФ «Рошен» 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 КрКФ «Рошен», слід розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу цієї організації, та розмістити у третьому розділі.

На сьогоднішній день, на Кременчуцькій кондитерській фабриці ROSHEN працює приблизно 500 співробітників, а її виробничі потужності здатні досягати 300 тонн продукції на добу. Корпорація ROSHEN встановила на цій фабриці сучасне обладнання відомих німецьких, голландських та чеських виробників, яке є унікальним в Україні. Продукція, виготовлена на цьому заводі, спеціалізується на виробництві різних видів карамелі, включаючи льодяникову, молочну та карамель з різноманітними начинками. Фабрика єдиний в Україні виробник льодяникової карамелі з порошковою шипучою начинкою та молочної льодяникової карамелі "Lazy Cow". Однією з останніх інновацій, представлених на цьому заводі в березні 2016 року, стала льодяникова карамель на паличці "LolliPops". Всього на асортименті фабрики налічується більше 35 різних найменувань продукції.

Узагальнюючи, можна сказати, що у 2022 році підприємство відзначило значущий ріст власного капіталу, проте відбулися зміни в показниках чистого доходу від реалізації і валового прибутку. Також важливо враховувати збільшення довгострокових зобов'язань і спад в фінансовому результаті від операційної діяльності.

В результаті аналізу документів, анкетування та даних опитувань у підприємства КрКФ «Рошен» 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 КрКФ «Рошен» 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 КрКФ «Рошен» 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 КрКФ «Рошен», слід розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу цієї організації, та розмістити у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Сутнісна характеристика пропонованих проєктних рішень

У результаті дослідження підприємства КрКФ «Рошен» було виявлено, що система стимулювання праці персоналу перебуває в досить високому рівні та можливі подальші шляхи її розвитку.

Створення системи мотивації персоналу - це складний процес, що включає в себе кілька кроків та заходів. Нижче подано загальний опис таких кроків:

1. Аналіз потреб: Першим кроком є детальний аналіз потреб та очікувань персоналу. Це включає в себе розуміння, що саме стимулює працівників, їхні цілі та очікування.

2. Визначення мети: Визначення мети створення системи мотивації є важливим етапом. Можливі цілі включають підвищення продуктивності, зниження текучості персоналу, поліпшення робочого клімату тощо.

3. Розробка програми: На основі аналізу та визначення мети створюється програма мотивації. Ця програма може включати в себе різноманітні заходи, такі як фінансові стимули, моральні винагороди, розвиток кар'єри, навчання тощо.

4. Комунікація та навчання: Важливо ефективно комунікувати з персоналом щодо нової системи мотивації. Працівники повинні розуміти, як вони можуть отримати користь від нових заходів.

5. Впровадження: Нова система мотивації впроваджується в дію. Це може включати в себе внесення змін у контракти, створення нових структур оплати, запуск програм навчання тощо.

6. Моніторинг та оцінка: Важливо систематично моніторити та оцінювати ефективність нової системи мотивації. Це дозволить вчасно виявити проблеми та внести необхідні корективи.

7. Коригування та оптимізація: На основі результатів моніторингу та оцінки проводяться коригування та оптимізація системи мотивації. Це дозволяє покращувати результати з часом.

8. Заохочення і визнання: Важливо постійно надихати та визнавати зусилля працівників. Публічні подяки, нагороди та інші форми визнання можуть бути частиною системи мотивації.

9. Постійне вдосконалення: Система мотивації повинна бути постійно вдосконалювана, враховуючи зміни в потребах та очікуваннях персоналу.

10. Залучення персоналу: Важливо враховувати думки та пропозиції працівників щодо системи мотивації, а також залучати їх до її розробки та вдосконалення.

Система мотивації персоналу є постійною роботою та вимагає систематичного аналізу та коригувань, щоб забезпечити оптимальний результат та задоволення працівників.

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

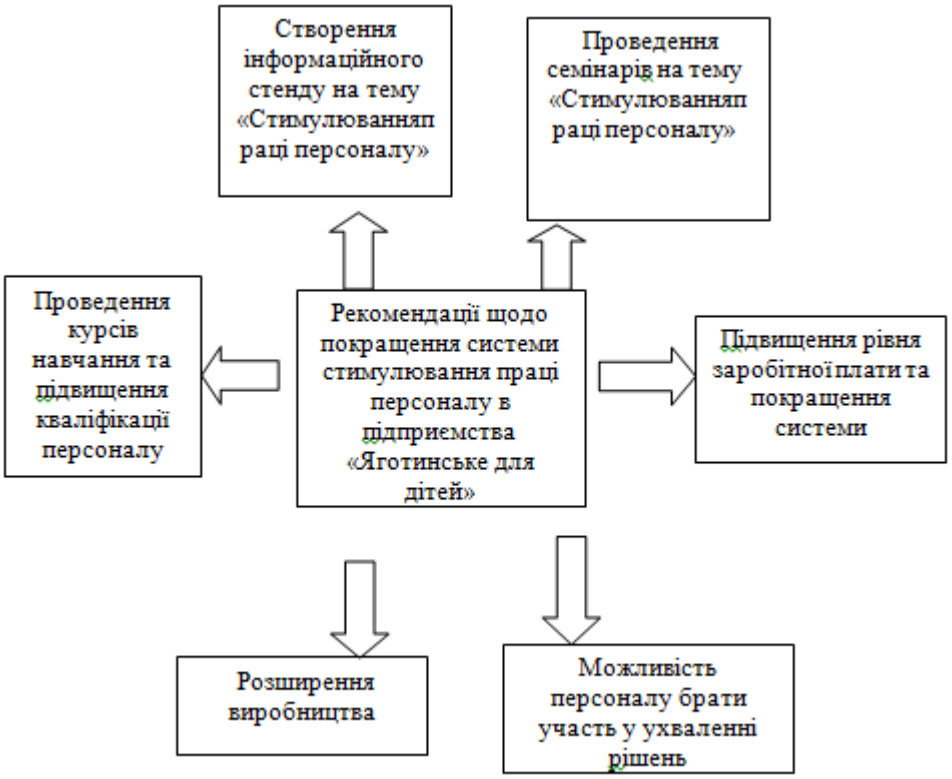

Рисунок 3.1 - Рекомендації щодо покращення системи стимулювання праці персоналу в підприємстві КрКФ «Рошен»

Дані заходи сприятимуть підвищенню та розвитку системи стимулювання праці персоналу у підприємстві «КрКФ «Рошен», 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 КрКФ «Рошен»

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

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

Таблиця 3.2

Можливі ризики запропонованих заходів підприємства КрКФ «Рошен»

№	Ризик (можлива подія з негативними наслідками для проєкту)	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	Врегулюванняк онфліктів з партнерами, коригування дій щодо проєкту

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

Таблиця 3.3

Маршрутний графік впровадження проєкту

№	Назва задачі	Тривалість	Дата початку	Дата закінчення
1.	Підвищення рівня заробітної плати та покращення системи преміювання	6 місяців	01.01.2024р.	30.06.2024р.
2.	Нагородження похвальними листами та грамотами	1 тиждень	01.06.2024р.	07.06.2024р.
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	01.07.2024р.	31.10.2024р.
4.	Можливість персоналу брати участь у ухваленні рішень	Протягом усієї роботи організації	-	-

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

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проєктних рішень

За отриманими нами даними, слід зазначити, що система стимулювання праці персоналу в підприємстві КрКФ «Рошен» 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.

Таблиця 3.4

Бюджет проєкту щодо впровадження заходів на підприємстві КрКФ «Рошен»

№	Назва задачі	Сума, тис.грн.	Джерело фінансування		Разом
			Позикові засоби	Власні засоби	
1.	Підвищення з/п	143,5	-	+	143,5
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
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:					**402**

Розглянувши дані таблиці витрат підприємства КрКФ «Рошен» можна сказати, що фінансові витрати цієї організації поліпшення системи стимулювання праці персоналу становитимуть 290 500 грн.

Підвищення з/п відбувалось для 410 робітників 350грн;

Преміювання відбувається за виконання плану реалізації продукції в кінці року звітного року: 10 керівникам – 2500грн, 30 фахівцям – 1500грн.

Грамоти та похвальні листи: грамота на металі 10 шт – 3500грн, видається найефективнішим керівникам – 3 шт, фахівцям – 7 шт, похвальні листи 100шт – 25 грн, видається найпродуктивнішим робітникам.

У ході оцінки ефективності запропонованих заходів нам слід розрахувати, за який термін окупляться дані заходи. Обчислимо показник загальної економічної

ефективності проєктних рішень шляхом визначення абсолютного розміру прибутку, одержуваного при впровадженні проєкту та норми прибутку.

П= Ц- С(5)

де П - абсолютна величина прибутку, грн.;

Ц - вартість виробленої продукції (робіт, послуг) у цінах реалізації, грн.;

З - собівартість виробленої продукції (робіт, послуг), що відбиває сукупні витрати на основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси для впровадження нових технологій і техніки, грн.

П = 990 000 грн - 685 000 грн = 305 000 грн

Термін окупності загальних капітальних вкладень визначається за такою формулою:

То = К \ Е (6)

де То - термін окупності загальних капітальних вкладень, років; Ко - сума капітальних вкладень, тис. грн.;

Е - економічна ефективність капітальних вкладень у процес виробництва, тис. грн.

То = 290 500 грн \ 305 000 грн

То = 0,95

Усі запропоновані заходи ефективні і за даними розрахунків, витрати на них окупляться менше ніж 1 рік.

Далі розглянемо соціальну ефективність проєкту:

1. Низький рівень розвитку системи стимулювання праці персоналу.
2. Мало високий рівень матеріальних винагород.

При розширенні виробництва організації підприємства КрКФ «Рошен» 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. Низький рівень 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. Обмеження у творчості та самостійних рішеннях. Можливість прийняття персоналом самостійних рішень, розгляду нових ідей керівництвом у підприємстві КрКФ «Рошен» дозволить персонал проявити себе з творчого боку, що відкриває нові можливості для підприємства.

Соціальна ефективність проєкту в підприємстві КрКФ «Рошен» 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 [15]:

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

За основними заходами для створення системи мотивації персоналу в підприємстві "КрКФ «Рошен» були запропоновані такі витрати:

1. Підвищення заробітної плати: 143 500 грн.

2. Преміювання з встановленим планом графіку: 70 000 грн.

3. Закупівля грамот та похвальних листів: 6 000 грн.

4. Проведення семінарів на тему "Стимулювання праці персоналу": 48 000 грн.

5. Створення інформаційного стенду на тему "Стимулювання праці персоналу": 5 000 грн.

6. Стажування на інших підприємствах та залучення спеціалістів з боку: 18 000 грн.

Загальна сума витрат на впровадження цих заходів становить 290 500 грн.

Дані витрати розраховані на покращення системи мотивації праці та можуть бути вкладені в розвиток та задоволення потреб персоналу підприємства.

3.3. Прогнозна ефективність імплементації запропонованих проєктних рішень

Для розрахунку економічної ефективності від створення та впровадження нової системи мотивації персоналу спершу розглянемо абсолютну величину прибутку (П), який може бути одержаний в результаті впровадження запропонованих заходів:

$$П = Ц - З,$$

де П - абсолютна величина прибутку, грн; Ц - вартість виробленої продукції (робіт, послуг) у цінах реалізації, грн; З - собівартість виробленої продукції (робіт, послуг), що відбиває сукупні витрати на основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси для впровадження нових технологій і техніки, грн.

У нашому випадку, вартість виробленої продукції (робіт, послуг) у цінах реалізації (Ц) становить 990 000 грн, а собівартість (З) - 685 000 грн.

П = 990 000 грн - 685 000 грн = 305 000 грн.

Таким чином, абсолютна величина прибутку від впровадження системи мотивації персоналу складає 305 000 грн.

Далі розглянемо термін окупності загальних капітальних вкладень (То) від запровадження заходів:

$$То = К / Е,$$

де То - термін окупності загальних капітальних вкладень, років; К - сума капітальних вкладень, тис. грн; Е - економічна ефективність капітальних вкладень у процес виробництва, тис. грн.

За розрахунками, сума капітальних вкладень (К) складає 290 500 грн.

То = 290 500 грн / 305 000 грн ≈ 0.95 роки.

Термін окупності становить приблизно 0,92 роки.

Отже, вартість витрат на впровадження системи мотивації персоналу буде окуплена менше, ніж за 1 рік.

На основі розглянутих даних можна визначити, що впровадження нової системи мотивації персоналу в підприємстві КрКФ «Рошен» є економічно ефективним. Витрати на ці заходи окупляться менше, ніж за 1 рік, що свідчить про позитивну фінансову перспективу даного проєкту.

Відносинами між товарами і грошима, що володіють економічною незалежністю і повністю відповідальні за результати господарської діяльності підприємства повинні створити систему управління, що забезпечує високу ефективність бізнесу, конкурентоспроможність і стабільність свого становища на ринку.

У процесі побудови організаційної структури керівництва він вирішує наступне [7]:

1) Визначення типу структури управління. Виходячи з існуючої лінійної функції управління підприємством, організаційної структури КрКФ "Рошен" і переходу до виробництва цивільної продукції в сучасних умовах, найбільш прийнятним варіантом для заводу є підрозділ.

2) При проєктуванні організаційної структури управління об'єктами необхідно приділяти цьому завданню максимальну увагу. Тут відбувається фундаментальна зміна в управлінні всіма рівнями структури управління.

В кінцевому підсумку визначаються адміністративні функції кожного структурного підрозділу, потік інформації, взаємовідносини і документообіг, повноваження, обов'язки і права відділів і співробітників.

У нових умовах компанія самостійно формує цілі і завдання, розробляє стратегії і політику свого розвитку, вишукує кошти, необхідні для її реалізації, наймає співробітників і вирішує безліч різних завдань, в тому числі структурні. До них відносяться створення, ліквідація, об'єднання, реорганізація виробництва, реструктуризація організаційної структури управління і т.д.

Реструктуризація структури управління компанії в основному вимагає оцінки з точки зору досягнення цілей. Зазвичай в умовах розроблюваної реструктуризації вона найчастіше спрямована на підвищення ефективності роботи організації за рахунок вдосконалення системи управління. У той же час основними показниками поліпшення є скорочення витрат, збільшення прибутку і більш гнучкий стиль управління. Важливим критерієм оцінки організаційної структури керівництва є його визнання людьми, яким доводиться працювати в нових умовах.

У період кризи організації зміни в структурі управління неминуче ставлять питання про розширення повноважень і підвищення виробничо-економічної незалежності підрозділу на більш низьких рівнях управлінської ієрархії, незалежно від причини, по якій воно створює умови для більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкої адаптації до зовнішнього середовища.

Схема організаційної структури з використанням концепції стратегічних бізнес-одиниць може бути прийнятною моделлю для підприємства КРКФ "Рошен", якщо вона відповідає стратегічним цілям та специфіці цього підприємства. Стратегічні бізнес-одиниці (СБО) - це підрозділи або групи підрозділів, які спеціалізуються на конкретних сегментах ринку або групах продукції і мають відповідну самостійність у прийнятті рішень та управлінні ресурсами.

Ось кілька переваг використання концепції СБО в організаційній структурі "Рошен" або подібного підприємства [26]:

- Фокус на спеціалізації: Стратегічні бізнес-одиниці дозволяють підприємству спрямовувати свої ресурси, експертизу та увагу на конкретних ринкових сегментах чи продуктових групах. Це дозволяє досягти більшої спеціалізації та конкурентоспроможності в цих областях.
- Зменшення бюрократії: СБО можуть мати більшу ступінь автономії у вирішенні стратегічних питань, що дозволяє зменшити бюрократичний апарат та швидше реагувати на зміни на ринку.
- Ефективне управління ресурсами: Кожна СБО може мати власний бюджет та ресурси, що дозволяє ефективніше контролювати і розподіляти фінансові та людські ресурси відповідно до їхньої стратегічної важливості.
- Сприяє інноваціям: Спеціалізовані СБО можуть бути більш підготовленими до інновацій та вдосконалення продукції або послуг у своїх конкретних областях.
- Проте перед впровадженням цієї моделі організаційної структури, "Рошен" повинен зважити на такі аспекти:
- Наявність чіткої стратегії: Важливо мати чітку стратегію і ідентифікувати ключові СБО, які відповідають цілям стратегії.
- Управління координацією: Наявність різних СБО може вимагати ефективної системи координації та спільної роботи між ними.
- Витрати та переваги: Необхідно ретельно оцінити витрати на впровадження та підтримку моделі СБО та порівняти їх із очікуваними перевагами.
- Залучення та розвиток персоналу: Співробітники СБО повинні мати необхідні навички та можливості для розвитку в своїх галузях.

Загалом, концепція стратегічних бізнес-одиниць може бути успішною, якщо вона відповідає потребам і стратегічним цілям "Рошен" і враховує усі аспекти ефективного управління.

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 розподіл стратегічних бізнес-одиниць в організації та надання окремим виробничим і функціональним підрозділам статусу центрів прибутку. Ці підрозділи являють собою наукові, промислові та економічні напрями або групи напрямів з чітко визначеними спеціалізаціями, конкурентами, неділями. Кожен окремий підрозділ повинен мати власну мету, яка є відносно незалежною від інших підрозділів.

Це може бути незалежна бізнес-одиниця, філія, Філія, група семінарів або інший семінар, тобто будь-який рівень ієрархії. Відповідальність за кожен напрямок покладається на генерального директора. Директор відповідає за стратегію і повинен бути готовий в межах своїх повноважень відстоювати свої інтереси в області технологій, виробництва і капіталовкладень. У той же час декомунізація плану кожного з них необхідна для балансу інтересів всієї організації при розподілі ресурсів між різними незалежними підрозділами.

Вибір структури стратегічного планування визначається багатьма факторами: складністю організаційної структури підприємства, його особливостями, накопиченим досвідом і традиціями планування. Однак у кожному конкретному випадку необхідно визначити, чи є ці підрозділи лінійними чи штатними. На це

питання може бути чітка відповідь. Кожна організація повинна індивідуально підходити до свого рішення [18].

У нашій моделі організаційна структура управління незалежними бізнес-одиницями являє собою проміжний рівень влади, на якому здійснюється стратегічне управління, а на рівні підлеглого управління існує центр прибутку, створений на основі виробничих і функціональних підрозділів організації. Оперативний виробничий контроль здійснюється через ці центри. Всі центри діляться на 2 групи: увійшли і не увійшли в самостійну бізнес-одиницю.

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[15].

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 КрКФ «Рошен» 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 проєктуванні нової організаційної структури управління слід врахувати такі [15]:

- Визначення типу структури управління;
- Уточнення складу та кількості підрозділів за рівнями управління;
- Визначення характеру супідрядності між ланками організації;
- Розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Оцінюючи можливі шляхи вдосконалення організаційної структури управління підприємства КрКФ «Рошен» , 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 забезпечувати керівників проєктів необхідної 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 проєктуванні 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.

ВИСНОВКИ

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 курсової роботи.

2. На сьогоднішній день, на Кременчуцькій кондитерській фабриці ROSHEN працює приблизно 500 співробітників, а її виробничі потужності здатні досягати 300 тонн продукції на добу. Корпорація ROSHEN встановила на цій фабриці сучасне обладнання відомих німецьких, голландських та чеських виробників, яке є

унікальним в Україні. Продукція, виготовлена на цьому заводі, спеціалізується на виробництві різних видів карамелі, включаючи льодяникову, молочну та карамель з різноманітними начинками. Фабрика єдиний в Україні виробник льодяникової карамелі з порошковою шипучою начинкою та молочної льодяникової карамелі "Lazy Cow". Однією з останніх інновацій, представлених на цьому заводі в березні 2016 року, стала льодяникова карамель на паличці "LolliPops". Всього на асортименті фабрики налічується більше 35 різних найменувань продукції.

3. Узагальнюючи, можна сказати, що у 2022 році підприємство відзначило значущий ріст власного капіталу, проте відбулися зміни в показниках чистого доходу від реалізації і валового прибутку. Також важливо враховувати збільшення довгострокових зобов'язань і спад в фінансовому результаті від операційної діяльності.

В результаті аналізу документів, анкетування та даних опитувань у підприємства КрКФ «Рошен» 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.

4. Для досягнення максимальної ефективності підприємства КрКФ «Рошен» 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 КрКФ «Рошен» 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 КрКФ «Рошен», слід розробити комплекс заходів щодо

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

5. Мною було виділено низку проблем у системі стимулювання персоналу, які слід усунути. Дані заходи сприятимуть підвищенню та розвитку системи стимулювання праці персоналу у підприємстві «КрКФ «Рошен», що надалі стабілізує роботу підприємства, а також відкриє перед нею нові горизонти. Для проведення заходів необхідно розрахувати їхню соціально-економічну ефективність.

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

6. На основі розглянутих даних можна визначити, що впровадження нової системи мотивації персоналу в підприємстві КрКФ «Рошен» є економічно ефективним. Витрати на ці заходи окупляться менше, ніж за 1 рік, що свідчить про позитивну фінансову перспективу даного проєкту.

Соціальна ефективність проєкту в підприємстві КрКФ «Рошен» 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).

7. Оцінюючи можливі шляхи вдосконалення організаційної структури управління підприємства КрКФ «Рошен» , 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 забезпечувати керівників проєктів необхідної інформацією, здійснювати аналіз організаційно-технічних рішень, фіксувати терміни виконання програм.

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 проєктуванні 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.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Альохіна, О.Є. Стимулювання розвитку працівників організації // Управління персоналом, – 2002. – № 1.

2. Алавердов, А.Р. Управління персоналом: Навчальний посібник/О.Р. Алавердов, Є.О. Куроїдова, О.В. Нестерова. – К.: МФПУ Синергія, 2013. – 192 с.

3. Андрієнко, В.Ф., Данюк В. М. Економічне стимулювання трудової активності. - К., 2011.

4. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.

5. Балашов, А.І. Управління людськими ресурсами: для бакалаврів та фахівців / А. І. Балашов, І. Д. Котляров, А. Г. Саніна. - Дніпро; 2012. - 318 с.

6. Бекірова, С.З. Матеріальне стимулювання управлінської праці: монографія / С. З. Бекірова, Л. В. Берг. - Харків: Просвітництво-Південь, 2004. - 202 с.

7. Бердников, А. Система стимулювання праці менеджерів комерційних організацій: діагностика стану та шляхи вдосконалення // Кадровик. – 2008. – N 9.

8. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.

9. Васильєва, А.С. Персональний успіх: учб.-метод. допомога. - Харків а, 2008. - 18 с.

10. Вербицька Г. В. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. №727. С. 10-15.

11. Гарайбех, Ю.А. Проблеми стимулювання праці при здійсненні інноваційної діяльності та підходи до їх вирішення: монографія / Ю. А. Гарайбех, А. Ф. Івлєв. – Харків.: Інфо-так, 2004. – 128 с.

12. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.

13. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : http://www.nbuv.gov.ua

14. Дороніна, І.В. Мотивація та стимулювання персоналу: Навч. посіб.- Харків, 2009.

15. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.

16. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368–372.

17. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.

18. Іншин М. І.Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.

19.Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65- 72.

20. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237- 244.

21. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.

22. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства / О. Кушнерик // Ринок цінних паперів України. - 2013. - № 3-4. - С. 33-37.

23. Литвинюк, О.О. Мотивація та стимулювання трудової діяльності. Теорія та практика / А.А. Литвинюк. – К.: Юрайт, 2014. – 398.

24. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу / Д. Л. Левчинський // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2015. - Т. 20, Вип. 4. - С. 186-189.

25. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : http:www.economy.nayka.com.ua

26. Лукічова, Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник/Л.І. Лукичова; За ред. Ю.П. Аніскін. – К.: Омега-Л, 2013. – 263 с.

27. Маслоу, А.Г. Мотивація та особистість [Текст]: перекладне видання / А.Г. Маслоу; [Пер. з англ. Татлибаєва А.М.]. - Харків. : Євразія, 2001.

28. Міцкевич Н. В. Актуальні проблеми мотивації ефективної праці на підприємстві / Н. В. Міцкевич, С. П. Хухаркін // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія: Економіка. - 2014. - Т. 247, Вип. 235. - С. 76-81.

29. Мордовін, С.К. Управління персоналом: сучасна практика: Навчальний посібник за напрямом "Менеджмент". – Харків, 2005. – 303 с.

30. Митрофанова, Є. Основні елементи системи стимулювання та оплати праці // Кадровик. Кадровий менеджмент - 2010. - №8. - С. 5-7.

31. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. 2013. №. 12. С. 137-139.

32. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ

НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/ 2014/24_9/67.pdf.

33. Піхало, В.Т. Управління персоналом організації: навчальний посібник/В.Т. Піхало, Ю.М. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Є. Єфремова. – К.: Форум, 2010. – 400 с.

34. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.

35. Полякова, О.М. Оцінка діяльності працівників: учб.-метод. допомога. - Харків: ВДУ, 2008. - 46 с.

36. Потьомкін, В.К. Управління персоналом: Підручник для вузів/В.К. Потьомкін. – Харків, Лідер, 2010. – 432 с.

37. Причепа І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 5.

38. Самоукіна, Н.В. Ефективна мотивація персоналу за мінімальних фінансових витрат. - Донецьк.: Вершина, 2007. – 224 с.

39. Скриньковський Р. М. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці / Р. М. Скриньковський, Х. М. Машталір, О. О. Коропецький // Міжнародний науковий журнал. - 2016. - № 9. - С. 133-138.

40. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.

41. Тебекін, А.В. Управління персоналом: Підручник/А.В. Тебекін. – К.: Донецьк, 2013. – 624 с.

42. Трофімов, Н.С. Сучасне управління персоналом організації/Н.С. Трофімов. - Донецьк.: Канді, - 2005. - 250 с.

43. Федорова, Н.В. Управління персоналом: Підручник/Н.В. Федорова, О.Ю. Мінченкова. – К, 2013. – 432 с.

44. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.

45. Цвєтаєв, В.М. Управління персоналом. – Донецьк, 2001. С. 138.

46. Чебан А. А. Ефективна система мотивації праці як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. А. Чебан // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 104-108.

47. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 109-113.

48. Юліна, Т. Управляти людьми, управляти цілями // Довідник з управління персоналом. - 2008. - № 12. - С. 48.

49. Юрганова, Є. Ю. Мотивація та стимулювання праці управлінського персоналу організації. - Донецьк, 2003. - 206 с.

50. Юркунс, Г.А. Удосконалення стимулювання праці для підприємства // Менеджмент: теорія та практика. - 2007. - N 1/2. – С. 322-324.

51. Яхонтова, Є.С. Стратегічне управління персоналом: Навчальний посібник/Є.С. Яхонтова. - Донецьк, 2013. - 384 с.

52. Яхтер А. Мотивація праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / А. Яхтер // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2014. - Вип. 37(2). - С. 128-134.

ДОДАТКИ

Додоток А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 500	60 500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	50 000
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 109	857
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	8 391	61 357
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов’язання	1500	0	0
Пенсійні зобов’язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов’язання	1515	0	27 863
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов’язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0

інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	27 863
III. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов’язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	11	7
розрахунками з бюджетом	1620	1	195
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	188
розрахунками зі страхування	1625	1	7
розрахунками з оплати праці	1630	3	26
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов’язання	1690	16 700	0
Усього за розділом III	1695	16 716	235
IV. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0

Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	25 107	89 455
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 255	12 239
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 135)	(11 568)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	120	671
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(602)	(868)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(2 911)	(180)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(3 393)	(377)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	9 104	497
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2 557)	(2 229)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 154	0
збиток	2295	(0)	(2 109)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-188	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 966	0
збиток	2355	(0)	(2 109)

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.	

Додаток Д

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...

ID перевірки:
1015913062

Дата перевірки:
15.11.2023 22:18:27 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
15.11.2023 22:20:24 EET

ID користувача:
100005716

Назва документа: Сороколат Даниїл Сергійович

Кількість сторінок: 71 Кількість слів: 14000 Кількість символів: 107517 Розмір файлу: 297.90 KB ID файлу: 1015579939

8.71%
Схожість

Найбільша схожість: 1.16% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015331805)

4.7% Джерела з Інтернету 331 ..... Сторінка 73

7.26% Джерела з Бібліотеки 471 ..... Сторінка 76

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Додаток Е

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН

НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Іваненко Івана Івановича

ОПП «Бізнес-економіка»

на 2022-2023 рр.

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у навчальному онлайн курсі «Цифровий маркетинг»	«20» травня 2023 р.	Сертифікат учасника.

Дата 12.11.2023 **Підпис**