

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Поліщука Олексія Івановича**



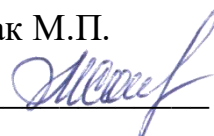
Науковий керівник: д.пед. н., професор

Баніт Ольга Василівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

 **Олена ШАТІЛОВА**
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 **Михайло САГАЙДАК**
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Поліщуку Олексію Івановичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

очної (денної) **форми навчання**
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	
	(назва розділу)	
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями вдосконалення системи управління стимулювання персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»	
	(назва розділу)	

Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають у процесі управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях
Предмет дослідження:	Процес управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних і практичних засад управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях

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

У розділі 1 Розкрити теоретико-методичні основи системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації охарактеризувати поняття та дослідити сутність процесу управління стимулюванням персоналу бізнес-організації проаналізувати основні методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

У розділі 2 Здійснити аналітичне оцінювання та дослідити напрями удосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» здійснити аналіз існуючої системи стимулювання персоналу у ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління стимулюванням персоналу в ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

Завдання підготував науковий керівник



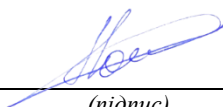
(підпис)

О.В. Баніт

(ім'я, прізвище)

« 7 » лютого 2023 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

О.І. Поліщук

(ім'я, прізвище)

« 7 » лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 15 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 57 найменувань, 3 додатки.

«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – відносини, що виникають у процесі управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

Предмет дослідження – процес управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних і практичних засад управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити поняття та сутність управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- розглянути основні методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- провести аналіз системи управління стимулюванням персоналу у ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ».

Практичне значення одержаних результатів. Обґрунтовується прикладним характером результатів дослідження, що відображають основні напрямки вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «Юрія-Фарм». Відповідно до цього було запропоновано заходи щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу та обґрунтовано їх ефективність. Виходячи з цього, матеріали дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Юрія-Фарм» при розробці основних напрямів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу цієї організації.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023

Ключові слова: стимулювання персоналу, управління, бізнес-організація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності
073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-організацій»

Поліщука О. І.

(прізвище, ініціали)

на тему **«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»**

(назва теми)

Логіко-структурний рівень роботи витриманий. Обґрунтовано актуальність дослідження, робота відповідає темі, назви розділів (підрозділів) взаємопов'язані з метою й завданнями дослідження.

Рівень пошукової глибини: бібліографічний аналіз проведено якісно, репрезентовано й проаналізовано документацію бізнес-організації, власні емпіричні дослідження проведено частково.

Теоретико-методичний рівень роботи: здійснено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, виявлено здатність здобувача до критичних зіставлень та узагальнень різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведено діагностику проблеми, обґрунтувало пропозиції, коректно інтерпретовано результати фактологічних даних, виявлено здатність здобувача до отримання, комбінування та рекомбінування вихідної інформації й розроблення управлінських аспектів реалізації пропозиції на достатньому рівні.

Рівень наукової етики: робота викладена в науковому стилі, дотримано правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, норм етики цитування.

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламенту виконання КБР, своєчасно виправлено недоліки, враховано зауваження наукового керівника.

Публікації автора відсутні.

Кількість балів за КБР: **52 бали**

Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувач продемонстрував набуття основних компетентностей відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за результатами публічного захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи Поліщуку Олексію Івановичу може бути присвоєно кваліфікацію бакалавра менеджменту

Науковий керівник:

д. п. н., професор

кафедри менеджменту
«22» травня 2023 р.



О.В. Баніт

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Поліщука Олексія Івановича
на тему «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в практичному дослідженні процесу управління стимулюванням персоналу бізнес-організації. Мотивація та стимулювання персоналу відіграють визначальну роль в управлінській діяльності. Ефективна політика бізнес-організації в цьому напрямі дозволяє повною мірою здійснювати індивідуальний підхід до співробітників та реалізовувати особистісний потенціал як керівника, так і персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Позитивними рисами проведеного дослідження є характеристика сутності поняття «управління стимулюванням персоналу бізнес-організації», аналізі основних методів управління цим процесом, виокремленні функцій стимулювання. Проведення ґрунтовного теоретичного аналізу дало змогу здійснити аналіз системи управління стимулюванням персоналу у ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ», розробити пропозиції щодо підвищення її ефективності.

Суттєвих зауважень до роботи немає.

Практичне значення результатів обґрунтовується прикладним характером дослідження, що відображає основні напрями вдосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації. Виходячи з цього, матеріали дослідження можуть бути використані керівництвом бізнес-організацій для формування системи стимулів, що забезпечують зростання ефективності праці.

ФОП Ващенко Л.І.



Ващенко Л.І.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Поняття та сутність управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	6
1.2. Основні методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»	29
2.1. Аналіз системи управління стимулюванням персоналу у ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»	29
2.2. Розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»	45
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність роботи. Стимулювання праці займає одне з провідних місць у системі управління підприємством та вважається основним критерієм його економічного зростання. Як відомо, стимулювання – це застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, цілеспрямованість у вирішенні завдань, які стоять перед організацією та включення відповідних мотивів. Від чітко спланованої системи стимулювання персоналу залежить активність працівників отже, і результати діяльності підприємства. Мотивація та стимулювання праці організації грають визначальну роль в управлінській діяльності. Ці елементи дозволяють повною мірою здійснювати індивідуальний підхід до персоналу та реалізовувати особистісний потенціал як керівника, так і всіх інших співробітників для досягнення цілей організації.

Стимулювання персоналу впливає на внутрішню мотивацію працівників, що у свою чергу здійснює вплив на ефективність діяльності організації загалом. Сучасна успішна організація без розвитку системи стимулювання персоналу не зможе процвітати та розвиватися у сучасних економічних умовах. Таким чином, обрана тема є актуальною.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних і практичних засад управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття та сутність управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- розглянути основні методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- провести аналіз системи управління стимулюванням персоналу у ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»;

- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ».

Об'єкт дослідження: відносини, що виникають у процесі управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

Предмет дослідження: процес управління стимулюванням персоналу в сучасних бізнес-організаціях.

Основними методами дослідження є:

- 1) методи організації дослідження – комплексний, порівняльний;
- 2) емпіричні методи – архівний метод (аналіз документів), анкетування, спостереження;
- 3) методи обробки даних – кількісний та якісний аналіз із застосуванням методів математичної статистики;
- 4) методи інтерпретації результатів дослідження – структурний (генетичний).

Практична значущість дослідження обґрунтовується прикладним характером результатів дослідження, що відображають основні напрямки вдосконалення системи стимулювання персоналу ТОВ «Юрія-Фарм». При цьому практична значущість дослідження полягає в тому, що проблеми в галузі вдосконалення системи стимулювання були вперше виявлені у ТОВ «Юрія-Фарм», і відповідно до цього було запропоновано заходи щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу та обґрунтовано їх ефективність. Виходячи з цього, матеріали дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Юрія-Фарм» при розробці основних напрямів щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу цієї організації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи України, окремі положення економічної теорії, теорії мотивації, економічні закони, методи аналізу та моделювання економічних процесів, монографії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, Статут ТОВ «Юрія-Фарм», бухгалтерська та статистична звітність організації за період 2018-2021 років, організаційно-розпорядчі документи та інші інформаційні джерела.

Структура дослідження відповідає поставленій меті та завданням і складається із вступу; двох розділів; висновків; списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Ефективне управління підприємством передбачає максимально повне використання всіх наявних ресурсів, головним з яких є працівники, цілеспрямована трудова діяльність яких здатна забезпечити досягнення короткострокових і довгострокових цілей підприємства. У зв'язку з цим виробничо-соціальний характер економіки підприємства, що має як економічні, так і поведінкові передумови, зумовлює необхідність вивчення проблеми трудової мотивації.

Враховуючи особливості функціонування промислових підприємств України, вважається, що робочі місця з мотиваційними функціями на підприємствах повинні характеризуватися зростанням індексу промислового виробництва, що можна прослідкувати за статистичними даними. Динаміка індексу промислового виробництва (рис. 1.1) [10] показує, що виробництво не підвищується по країні. Регулярне зростання в певний період того чи іншого року не компенсує суттєвого зниження, порівняно з попереднім періодом в цілому. Наприклад, промислове виробництво у першому півріччі 2021 року зросло на 2,1%, порівняно з тим же періодом 2020 року. Однак, враховуючи падіння виробництва на 7,6% у річному обчисленні, загальне річне зростання не змогло компенсувати падіння минулого року. Тож промислове виробництво у 2021 році нижче, ніж, наприклад, у 2018 році. Відсутність інвестицій через високий ризик нестабільного середовища, висока енергоємність, неекологічність, обмежене

поширення стандартизованих систем управління залишаються типовими українськими проблемами протягом багатьох років.

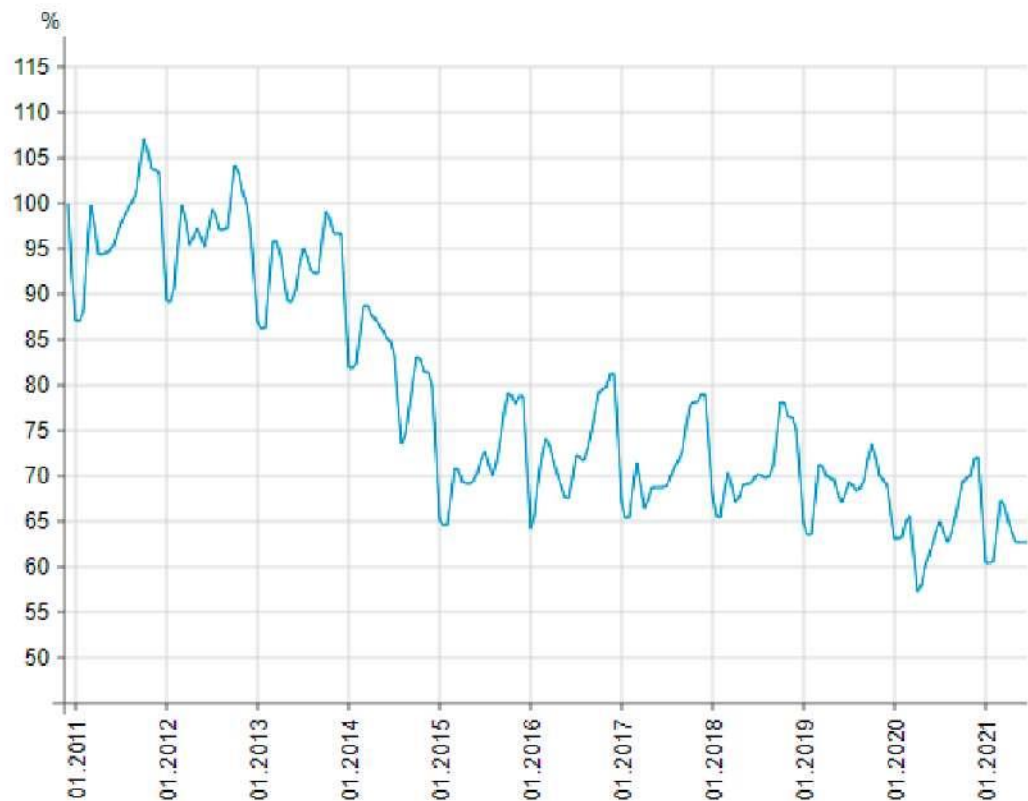


Рисунок 1.1 – Динаміка індексу промислової продукції (виробництва) в Україні за 2011-2021 рр.

Джерело: створено автором за даними[10]

Стимулювання персоналу підприємства до ефективної праці може розглядатися як управлінський процес, спрямований на формування певної системи стимулів, які забезпечують зростання ефективності праці.

Стимулювання праці – один із методів мотивації трудової поведінки об'єктів управління і сприймається як засіб управління поведінкою соціальних груп різного соціального рівня. Іншими словами, стимулювання – це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці [8, с. 137].

До початку 50-х років минулого століття поняття «мотивація» та «стимулювання» були розмежовані. Поняття мотивації входило у сферу

психологічних наук, а стимулювання було різновидом економічних наук і визначалися ці поняття як спонукання людини до дій. І лише з недавнього часу йдеться про взаємозв'язок понять «мотивація» та «стимулювання» [25, с. 118].

Говорячи про стимулювання, важливо дослідити такі поняття як «потреби», «мотив» і «мотивація», оскільки вони тісно пов'язані між собою.

Потреби – це відчуття необхідності та нестачі в чомусь. Потреби – це власне те, що виникає і знаходиться всередині індивіда, є спільним для різних людей, але водночас має певний індивідуальний прояв у кожної людини. Поки потреба незадоволена, вона дає про себе знати і «вимагає» свого усунення. Люди по-різному намагаються усувати свої потреби. Хтось задовольняє їх, а хтось пригнічує чи зовсім не реагує на них. Потреби неможливо виміряти чи побачити. Про їх існування можливо визначити лише за поведінкою людини, зазвичай лише у конкретних умовах. Потреби можуть бути соціальними, матеріальними та духовними. Як правило, у певний момент, домінує одна потреба, але діяльність людини стимулюється не тільки нею, а й багатьма іншими. Людям характерне зростання потреб, але оскільки кожна людина унікальна у всіх вони різні. Потреби можуть виникати як свідомо, так і несвідомо [37, с. 137].

Щоб потреба запрацювала, потрібні мотиви. Мотив – те, що зсередини спонукає людину до дій, задоволення своїх потреб. Мотив віддзеркалює потребу. Сила мотиву залежить від важливості якоїсь потреби для людини. Чим істотнішою є потреба в чомусь, чим сильніше бажання, тим краще діятиме працівник [30, с. 84].

Мотиви бувають двох видів: біологічні та соціальні. Біологічні мотиви порівнюються з фізіологічними потребами (наприклад, сон, голод, спрага тощо). Для того, щоб вгамувати потребу в їжі, людина повинна зробити що-небудь, що задовольнить її голод. Наприклад, піти на рибалку і зловити рибу, зібрати фрукти чи знайти спосіб заробити гроші та купити собі їжі. Але спочатку людину спонукав до праці біологічний мотив.

Наступні мотиви можна віднести до соціальних: мотив самостійності, справедливості, особистого самоствердження, змагальності, набуття, надійності та мотив у колективізмі.

Керівники, які вміють використовувати мотиви свого персоналу, досягають гарного результату у вирішенні управлінських завдань [38, с. 99].

У науковій літературі є багато визначень мотивації, розглянемо деякі з них. У роботах А. Климчук мотивація визначається як спонукання до активної діяльності особистостей, колективів, груп, пов'язане з прагненням задовольнити певні потреби [18, с. 58; 19]. Німецький вчений Хайнц Хекхаузен навів таке визначення: «Мотивація – це процес вибору між різними можливими діями, процес, що регулює, спрямовує дію на досягнення специфічних для даного мотиву цільових станів і підтримує цю спрямованість» [15]. Наприклад, професор Фред Лютенс, автор понад ста статей, говорить про мотивацію, як про процес, який починається з фізіологічної чи психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку чи створює спонукання, спрямоване досягнення певної мети чи винагороди [17, с. 72].

Ефект мотивації на поведінку людини пов'язаний з безліччю чинників, він змінюється під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини (рис.1.2).

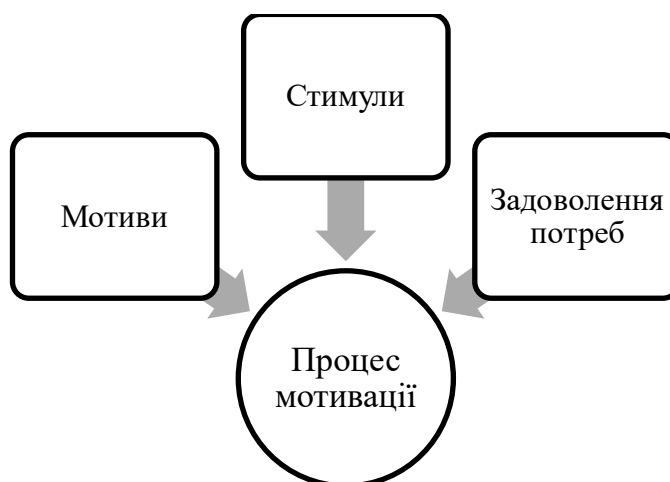


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок понять мотивації

Джерело: створено автором за даними [48]

Також потрібно окремо виділити таке поняття, як «мотивація праці». Мотивація праці – одна з основних функцій менеджменту. Її визначають, як стимулювання працівника чи групи працівників до діяльності з досягнення цілей організації через задоволення власних потреб.

Як зазначає В. Щербак, М. Коваленко, мотивування – це процес впливу на працівника для спонукання його до певних дій у вигляді виявлення у ньому певних мотивів [39, с. 100].

Залежно від цього, яку мету переслідує мотивація, виділяють зовнішнє та внутрішнє мотивування.

Внутрішнє (інтринсивне): зміни свого внутрішнього стану, своїх підсистем, елементів і зв'язків з-поміж них (наприклад: поїсти, попити, відпочити, потренуватися) [44].

Зовнішнє (екстринсивне) мотивування: для зміни свого стану у навколишньому середовищі, своєї взаємодії з нею, своїх зв'язків та відносин (бути визнаним, шановним, корисним, доброзичливим) [44].

Мотив має «персональний» характер, залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників, і навіть від інших мотивів, що виникають паралельно із основним мотивом. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як буде здійснено цю дію [48].

Перш ніж розпочати аналіз сутності стимулювання, слід з'ясувати суть поняття «стимулу». Г. Білецька наголошує, що стимул – зовнішній вплив на систему, що призводить до виникнення мотиву для виконання певної дії або причини поведінки людини [4, с.65].

Кожна людина оточена стимулами – це об'єкти природного середовища, духовні чи культурні цінності, матеріальні предмети. Ці стимули мають властивість змінюватися з розвитком людини.

Стимул виконує роль зовнішнього важеля, який впливає на мотив. Стимулами можуть бути: відносини (визнання, похвала, довіра); вплив (прохання, наказ, вплив); ресурс (нагорода, зарплата, подарунок); чужі бажання, ідеї, цілі тощо.

Існує велике різноманіття стимулів і виявлення їх ролі та на окремих працівників. Відтак, їх слід класифікувати за різними ознаками:

1. Залежно від потреб стимули поділяються на:

1) Матеріальні – до них відносяться грошові та не грошові стимули.

Грошовими стимулами є: заробітна плата, премії, доплати, надбавки тощо [1, с.28]. Не грошові стимули, у свою чергу, поділяються на дві групи:

а) стимули, пов'язані з відтворенням робочої сили (квитки у пансіонати, бази відпочинку, надання службового транспорту, оплата проїзду до місця роботи, надання пільгових кредитів на покупку житла, позички під будівництво житла, страхування майна, автомобілів, фірмові подарунки до свят, до дня народження, компенсація за харчування або безкоштовні обіди на роботі);

б) стимули, пов'язані з функціонуванням працівника у виробничому процесі (створення комфортних умов праці, організація ергономічних робочих місць).

2) До нематеріальних стимулів належать:

а) соціальні (престижність праці, можливість професійного зростання, можливість самореалізації) [8, с. 20];

б) моральні (повага з боку друзів, родичів, колективу підприємства, що виражається у формах усної похвали, винесення подяки, нагородження грамотами, медалями, орденами, приміщення на дошку пошани) [2, с. 114];

в) творчі (можливість самовдосконалення, самовираження);

г) соціально-психологічні (можливість спілкування, причетність до справ трудового колективу) [8].

2. Залежно від спрямованості:

1) заохочувальні (всі види заохочень);

2) негативні, що блокують ту чи іншу форму трудової поведінки (позбавлення премій, зауваження, догана, переведення на нижчеоплачувану роботу тощо);

3. Залежно від інтересів:

1) індивідуальні (збігаються зі структурою потреб);

2) колективні (розмір доходів трудового колективу, рівень заробітної плати, премій, нематеріальні стимули, що сприяють згуртованості, спільності тощо);

3) суспільні стимули застосовні і до індивіда, і до колективу і виражаються через соціальні та моральні стимули [11, с.9].

У сучасній управлінській практиці поширена думка, що величина матеріальних стимулів повністю визначає ставлення до праці та величину індивідуального вкладу, тобто що вищою є заробітна плата в сукупності з іншими матеріальними стимулами, тим вищою буде індивідуальна продуктивність праці. Дійсно, матеріальні стимули є основними, але вважати їх єдино ефективними не дозволяють такі обставини:

1. Великі корпорації розвивають у своїй структурі різноманітні пільги та привілеї, і навіть соціальні програми, які мають прямий стимулюючий вплив [22, с. 48].

2. Ефективність матеріальних стимулів пов'язані з обставинами як внутрішньої, і зовнішньої стосовно організації середовища, у яких відносна величина значно коливається, отже, сума управляючих впливів відзначається відсутністю постійності за виробленим ефектом, тобто важко передбачити, як у різних умовах відгукується людина на матеріальний стимул.

3. Матеріальне стимулювання буває ефективним лише у сукупності з іншими управлінськими довгостроковими програмами. Наприклад, за відсутності планової та налагодженої системи підвищення кваліфікації сильні матеріальні стимули призводять до подорожчання робочої сили низької якості, тобто до зниження економічної ефективності суспільної праці. Іншими словами, застосування матеріальних стимулів як управлінського впливу має змінювати (підвищувати) якість роботи персоналу [12, с. 348].

4. В організації ніколи не буває достатньо фінансових ресурсів, щоб планомірно застосовувати матеріальне стимулювання всіх груп персоналу. Це призводить до конфліктних ситуацій, які знижують позитивні ефекти стимулювання. У сучасній практиці найбільші матеріальні стимули призначають

керівники підприємства собі. Різниця в оплаті праці керівника та трудового персоналу досягає величезних розмірів. При цьому пільги та привілеї також адресуються керівництву. Таке становище неминуче призводить до конфліктів у колективі та, найголовніше, до зниження довіри до керівництва (отже, і керованості) загалом [27, с. 291].

5. Орієнтація виключно на матеріальне стимулювання призводить до послаблення зв'язку між підприємством та персоналом, що, зокрема, відбивається на стані плинності та жорсткості вимог з боку профспілок до роботодавців. Встановлено, що там, де використовують лише матеріальні стимули, сильні позиції профспілок та складніше укладаються тарифні угоди, колективні договори та контракти [33, с. 108].

Щоб правильно застосувати стимул, потрібно з'ясувати поточні мотиви. Доки система мотивів перебуває у комфортному стані і задоволені всі її потреби, стимул неспроможний включити мотив і спонукати систему виконувати дії. Але у випадку, коли система має дискомфорт, або можливо створити такі умови, за яких він проявиться, тоді стимул зможе привести мотив в дію, даний процес і називається стимулюванням [38, с. 55]. Таким чином, стимулювання – процес визначення мотивів та застосування до них стимулу для спонукання людини до певних дій для досягнення цілей.

Стимулювання у трудовій сфері М. Слоновський визначає як «вплив на особу задля досягнення індивідуальних, групових і суспільних цілей, де стимулами виступає те, що викликає людські дії», а також як «вербальна поведінка, спрямована на вибір стимулів (суджень) для пояснення, обґрунтування реальної трудової поведінки» [32, с. 56].

Автор Р. Іл'єнко розглядає трудове стимулювання як «процес стимулювання окремого виконавця чи групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації та продуктивне виконання прийнятих рішень чи намічених робіт». Такий підхід відображає тісний взаємозв'язок управлінського та індивідуально-психологічного змісту стимулювання. При цьому сутність управління персоналом полягає у забезпеченні цілеспрямованого, планомірного

впливу керуючої системи (суб'єкта управління) на керовану (об'єкт управління) з метою досягнення зростання ефективності певних результатів трудової діяльності, що передбачає узгодження цілей об'єкта та суб'єкта управління [14, с. 59].

Функціональні уявлення симулювання пов'язані з визначенням сукупності функцій, вкладених у досягнення її мети. В якості мети виступає формування необхідної поведінки працівника і спонукання його до виконання певних дій у вигляді задоволення його потреб та його інтересів. Так, функції можуть бути класифіковані на стратегічні та тактичні, відрізнятися за змістовним критерієм, за рівнями управління. Однак, з огляду на те, що в сучасних умовах процес стимулювання є результатом взаємодії працівника та роботодавця, функції стимулювання, на наш погляд, слід розглядати з позиції критерію «об'єкт-суб'єкт», відображаючи їх двоїстий характер (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Функції стимулювання

Суб'єкт стимулювання (роботодавець)	Об'єкт стимулювання (робітник та його інтереси)
Економічна	
Підвищення продуктивності праці та виробництва	Підвищення рівня та якості життя, забезпечення відтворення робочої сили
Соціальна	
Формування певного статусу, іміджу шляхом залучення до громадського виробництва	Соціальна стратифікація за рівнем доходів залежно від якості та кількості праці
Адаптаційна	
Пристосування персоналу до корпоративної культури, умов досягнення високоефективної праці	Адаптація методів та інструментів кадрового менеджменту цінностям, орієнтаціям та прагненням персоналу
Управлінська	
Управління трудовою поведінкою працівника відповідно до місії, стратегії та цілей організації	Формування зворотного зв'язку як відгуку про задоволеність наданими благами
Мета-мотивація поведінки працівника та спонукання до виконання певних дій у вигляді задоволення його потреб та реалізацією його інтересів	

Джерело: створено автором за [21, с. 117]

Дослідники С. Прохоровська, В. Островерхов та Л. Запорожан визначають такі функції стимулювання:

- економічна – спрямована на сприяння поведінці ефективності виробництва та передбачає вдосконалення (реструктуризацію) розподільчих відносин у сфері праці. Одним із дієвих елементів механізму реалізації функції є процес диференціації оплати праці відповідно до міри трудової участі індивіда та її результатів. У ситуації особистого вибору індивідом тієї чи іншої лінії трудової поведінки передбачуваний стимул розглядається працівником з двох позицій: з позиції оцінки ступеня можливого задоволення індивідуальних потреб, а також з позиції кількості зусиль, що витрачаються при досягненні мети. При цьому згідно з стимуляційною концепцією очікування працівник концентрує свої зусилля з метою досягнення поставленої мети лише в тому випадку, коли задоволення його потреб найімовірніше. Тобто стимули вигоди представлені функцією чинників очікування «витрати праці-результати», «результати-винагорода». Відносний ступінь задоволення індивіда знаходиться відповідно до ймовірності успіху отримання винагороди та оцінки її значущості [26, с. 92];

- соціальна – визначається впливом диференціації доходів населення соціальну структуру суспільства. Іншими словами людина, функціонуючи в системі суспільного поділу праці, має в своєму розпорядженні комплекс тих чи інших економічних і соціальних благ, що співвідносяться з його становищем. Соціально-психологічна функція стимулювання характеризує вплив всієї існуючої системи стимулювання стан внутрішнього світу працівника (потреби, ціннісна орієнтація, установки, особистісна стимуляція праці, ставлення до праці). Соціально- психологічна функція включає моральну та виховну функції стимулювання, які прямим чином впливають формування трудової моралі в колективі, суспільстві [46];

- адаптаційна – стимулювання виступає як засіб пристосування персоналу до корпоративної культури та умов досягнення високоефективної праці в рамках стратегії та бачення організації шляхом встановлення показників та умов окремих видів винагороди;

- управлінська функція тісно пов'язана з адаптаційною. Інформуючи персонал про цілі, завдання, стратегію розвитку організації шляхом винагороди за

встановлені показники, організація керує трудовою поведінкою та активністю працівників, а персонал, у свою чергу, дає відгук про задоволеність набором наданих благ готовністю та бажанням їх досягти і тим самим формує зворотний зв'язок [54].

Існують два типи впливу на стимулювання персоналу: безпосередній (прямий) та опосередкований. Безпосередній тип стимулювання здійснюється в одному випадку шляхом прямої стимуляції, тобто за допомогою застосування методів та засобів глибокого проникнення в особистісну систему ціннісних орієнтацій працівника (переконання, навіювання, пропаганда, агітація) з метою формування бажаної системи трудових стимулів.

Опосередкованим типом стимулювання працівників підприємства є стимулювання, в основі якого діє механізмів впливу на умови життєдіяльності працівника, включаючи зовнішні детермінанти, що формують потребу систему переваг індивіда відповідно до цілей управління. Ціль стимулювання можна визначити, як прагнення спонукати працівника до найбільшої активності, до повнішої віддачі свого професійного потенціалу з метою досягнення найкращого результату в процесі трудової діяльності, понад те, що передбачено трудовими відносинами. В основі механізму функціонування даного типу розглядаються предмети, дії інших людей, носіїв зобов'язань та можливостей, тобто інструменти, що викликають дію певних мотивів, звані стимулами.

1.2. Основні методи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Для управління стимулюванням праці персоналу організації необхідно насамперед побудувати систему стимулювання.

Система – це сукупність взаємозалежних елементів, особливість якої полягає у здатності зміни своєї структури при взаємодії з довкіллям [51, с. 46].

Розробка систем стимулювання – це комплексний підхід до рішень, які підвищують ефективність та якість роботи. Основна мета управління стимулюванням праці полягає в тому, щоб забезпечити збільшення витрат на оплату праці та диференційованих платежів відповідно до трудового внеску окремого працівника в загальні результати компанії.

При створенні ефективної системи стимулювання праці слід виходити з принципів, представлених на рис.1.3.

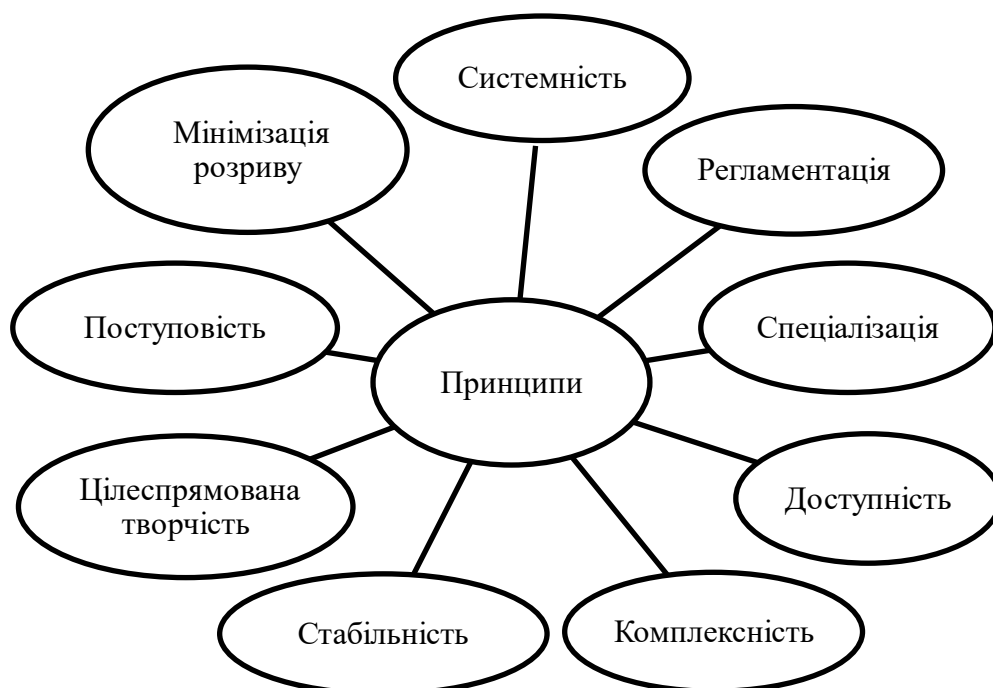


Рисунок 1.3 – Принципи стимулювання праці

Джерело: створено автором за даними [9, с. 81]

Розглянемо ці принципи детальніше.

1. Комплексності. Цей принцип має на меті узагальнюючий підхід з урахуванням таких факторів як:

- матеріальні – визначають форму і розмір важливих стимулів (зарплату, надбавки, доплати, премії);
- організаційні – встановлюють процедури виконання роботи, розробляють цілі та завдання, встановлюють повноваження;
- технічні – забезпечення персоналу сучасними засобами офісної техніки та передовими можливостями у конкретному виді діяльності;
- правові – забезпечувати дотримання прав та обов'язків працівників у процесі праці з урахуванням покладених на працівників функцій. Це необхідно для забезпечення правильної організації виробництва та справедливого стимулювання;
- соціальні – сприяти підвищенню зацікавленості працівників у роботі засобом надання різних соціальних пільг і виплат працівникам;
- моральності – передбачає на меті імплементацію комплексу заходів, що забезпечить позитивний етичний клімат у трудовому колективі. Це і правильний підбір, і розстановка кадрів, і моральне стимулювання.

Усі наведені типи факторів слід застосовувати комплексно. Це забезпечує підвищення ефективності та якості роботи [9, с.82].

2. Системність передбачає виявлення та усунення суперечностей між елементами. Це дозволяє створювати системи стимулювання, які збалансовані взаємною згодою елементів і ефективно працюють на благо організації (як приклад, моральне заохочення працівників за результатами контролю якості та оцінки внесків працівників; це умова для наступних винагород) [3].

3. Регламентація має на меті встановлення певного порядку у вигляді інструкцій, правил, положень і контролю за їх дотриманням.

Регламентація за цілями визначає:

- роз'яснення робіт і операцій, покладених на працівників;

- надання працівникам необхідної інформації відповідно до їх посадових обов'язків;
- опис конкретних обов'язків відповідно до кваліфікації кожного працівника, сфери знань тощо.

Метою регламентації стимулів є організація системи стимулів для компаній. Предметом регулювання можуть бути конкретні обов'язки працівника, результати його праці та витрати.

4. Спеціалізація визначається стимулом для зростання продуктивності і якості праці та передбачає об'єднання функціональних обов'язків організаційних підрозділів і окремих працівників за принципом раціоналізації [6].

5. Стабільність передбачає наявність колективу, що склався, відсутність плинності кадрів, що сприятиме нормальному виконанню функціональних обов'язків працівників.

6. Цілеспрямована творчість сприяє прояву творчого підходу у працівників (як приклад, це створювати більш досконалі продукти, технології виробництва і знаходити ефективніші рішення в сфері організації та управління виробництвом);

7. Доступність характеризується тим, що будь-який стимул має бути зрозумілим і доступним для будь-якої категорії працівників, при цьому стимулювання має бути демократичним;

8. Поступовість. Як відомо, матеріальні стимули схильні до постійного підвищення, відтак різке підвищення винагороди без подальшого підтвердження матиме негативний вплив на працівників через появу нових нижніх порогів, який як би влаштовували працівника;

9. Мінімізація розривів між результатом праці та її оплатою – почастішання винагороди та її прямий зв'язок із результатом є чинним мотиватором для працівників [7, с. 240].

Розглянувши базові засади дієвого комплексу стимулювання персоналу, необхідно виділити основні вимоги до нього:

- конкретність та чіткість системи стимулювання у загальному, положень про заробітну плату та потенційні додаткові виплати;
- зрозуміле трактування трудових завдань найманого працівника;
- створення об'єктивної системи оцінювання працівників та усунення суб'єктивізму в підході до такої оцінки;
- залежність рівня заробітної плати від складності роботи та відповідальності працівника;
- можливість необмеженого підвищення заробітної плати в міру зростання індивідуальних результатів співробітників;
- облік у оплаті рівня значущості тих чи інших робіт підприємствам;
- однакова заробітна плата для працівників з однаковою складністю та відповідальністю виконуваної роботи в різних підрозділах підприємства (входить до основного окладу без урахування доплат за результатами) [5, с. 66].

Управління стимулюванням праці для підприємства охоплює ряд послідовно виконуваних етапів робіт яких відносять:

- 1) вибір форм та систем заробітної плати;
- 2) побудова в організації тарифної системи заробітної плати є найважливішим етапом для організацій, в яких зайняті працівники різних кваліфікацій та є суттєві відмінності в складності виконуваних робіт.

3) формування системи додаткового стимулювання призначене посилення трудової мотивації персоналу. Система додаткового стимулювання працівників має різні форми: преміювання за поточні результати господарську діяльність і за підсумками роботи протягом року, різні одноразові виплати результати праці, доплати і премії тощо [13, с.15].

Слід зазначити, що кожна преміальна система включає такі елементи:

- показники та умови стимулювання;
- розміри та шкалу стимулювання.

Що ж до показників, всі вони є основою побудови системи стимулювання і у формі конкретних результатів господарської діяльності організації, характеризуючих робіт як однієї особи, так і групи працівників. Вибір показників

вимагає дотримання деяких умов, яких у кінцевому підсумку залежить дієвість системи стимулювання. До вибору умов та показників необхідно підходити виважено та після ретельного аналізу наслідків до яких може призвести їх виконання, невиконання чи перевиконання в сукупності всіма працівниками чи окремими підрозділами. Правильно підібрані умови та показники преміювання можуть стати двигуном, який різко прискорює розвиток організації. Вони можуть міцно пов'язати в один кулак енергію всіх працівників організації та направити її на досягнення стратегічної мети організації [29, с. 148].

Умови та показники мають таку особливість, що до їх вибору необхідно підходити, маючи на увазі два аспекти: мотивацію трудової поведінки працівників (тобто облік їх потреб та інтересів) та завдання, що стоять перед організацією (облік інтересів організації) [30, с.240].

Науковці виділяють чотири основні групи показників, які мотивують працівників на індивідуальні результати праці. До них належать:

1. Кількісні показники. Виконання та перевиконання виробничих завдань з випуску продукції та номенклатури, темпи досягнення норм виробітку, забезпечення безперебійної та ритмічної роботи обладнання, дотримання або скорочення тривалості планових ремонтних робіт, виконання менше нормативу кількість операцій, зниження трудомісткості виробів та ін.

2. Якісні показники. Підвищення якості виробленої продукції, відсоток доставки продукції з першого пред'явлення, зниження кількості браку, підвищення коефіцієнта якості продукції (послуг) та ін.

3. Економія ресурсів. Економія сировини та матеріалів, економія палива та електроенергії, зниження витрат на обслуговування та ремонт обладнання тощо.

4. Раціональне використання обладнання: дотримуватись термінів освоєння нової техніки та передових технологій, дотримуватись технічної дисципліни, підвищувати коефіцієнт завантаження обладнання тощо [49, с.82].

Таким чином, показники стимулювання мають бути конкретними, повністю зрозумілими для працівників, чітко сформульованими. Розміри та шкали є величиною стимулювання. Цим насамперед визначається кількісна

характеристика чи ступінь виконання показника стимулювання, починаючи з якої починається стимулююча виплата. Шкала стимулювання встановлює зв'язок між ступенем виконання завдання та розміром стимулювання.

Отже, можна констатувати, що в основі кожного стимулювання лежить система, що включає принципи: комплексність, системність, регламентація, спеціалізація, стабільність, цілеспрямоване творчість. Крім того, кожна система має вимоги, які слід враховувати при складанні положення про стимулювання.

Для того, щоб організація завжди залишалася конкурентоспроможною на ринку, потрібно постійно спонукати її працівників до трудової діяльності, при цьому використовувати до різних категорій персоналу різні методи та способи стимулювання, постійно вдосконалюючи їх та покращуючи. Але для того, щоб знати які зміни і в якій галузі стимулювання здійснювати, в якому напрямку рухатися, потрібно регулярно проводити оцінку системи стимулювання, що діє в організації [56, с. 602].

Сьогодні як таких спеціальних методів оцінки системи стимулювання немає, проте, враховуючи те, що система стимулювання є складовою системи управління персоналом для підприємства, тому методи оцінки системи управління персоналом можна застосовувати й у оцінки ефективності системи стимулювання праці. Розглянуті методи наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінки стимулювання персоналу

Методи	Класифікація
Методи обстеження	- інтерв'ювання; - анкетування;
Метод обґрунтування	- метод порівнянь; - метод оцінки економічної ефективності системи преміювання;
Методи аналізу	- системний аналіз; - функціонально-вартісний аналіз; - експертно-аналітичний аналіз.

Джерело: створено автором за [37, с. 114]

Перша група методів, яка може бути використана для оцінки системи стимулювання праці персоналу, – це методи обстеження, які включають інтерв'ювання та анкетування.

1) інтерв'ювання – особисте спілкування з респондентом, у якому дослідник ставить питання або прямим способом, або опосередковано. Слід зазначити, що інтерв'ю – це розмова чи обмін думками, а отримання інформації від однієї особи – респондента (опитуваного), який виступає як об'єкт дослідження, а роль суб'єкта виконує дослідник [31, с. 116].

Суть інтерв'ю у тому, що спочатку розробляються питання інтерв'ю для конкретної категорії працівників, які у ролі опитуваних. Потім безпосередньо проводиться саме інтерв'ю, після якого робляться висновки про систему стимулювання праці та її вплив.

Інтерв'ю – опитування «віч-на-віч», отримання інформації під час особистого спілкування. Не обмін думками, а отримання інформації від однієї особи – опитуваного. На відміну від розмови, ролі учасників інтерв'ю різні: опитуваний виступає, як об'єкт дослідження, інший, як суб'єкт [43]. Суть методу: розробляються питання інтерв'ю або робочих підприємства, або фахівців, які у ролі опитуваних. Після проведення інтерв'ю робляться висновки про систему стимулювання праці та її вплив.

Такі соціологічні дослідження дозволяють виявити причини незадоволеності працівників умовами праці та характером праці та швидко їх усунути. Це позитивно позначається на загальному морально-діловому кліматі колективу та відображається на фінансово-економічних показниках підприємства.

2) анкетування – метод збору первинної інформації за допомогою анкет, метою якого є отримання об'єктивних достовірних даних про об'єкт, що вивчається, або процес для їх подальшого використання в практиці управління [52].

Наприклад, такі анкети можуть містити наступні питання:

1. «Чи подобається вам характер роботи, яку ви зараз виконуєте?»;
2. «Чи відвідували вас думки про те, щоб змінити місце роботи?»;
3. «Чи є ваш безпосередній начальник прикладом наслідування для вас?»;
4. «Чи влаштовує вас той рівень заробітної плати, яку ви отримуєте?».

В опитуваннях і дослідженнях часто наведено питання, на які можна відповісти «так» або «ні». Для отримання чисельних результатів дослідження такі задачі необхідно розв'язати. Проте у розмові подібні питання з певною кількістю відповідей виглядають неввічливо і свідчать про бажання контролювати співрозмовника. Це сигнал про те, що відповідь чи думка іншої людини не цікаві. При цьому керівники в розмові з підлеглими постійно використовують прямі питання, що вимагають однозначної ствердної чи негативної відповіді. Питання, що вимагають розгорнутих відповідей, потрібно задавати частіше, а підлеглі відчуватимуть повагу, як наслідок, їхня мотивація значно зросте [53].

На підставі аналізу цих досліджень керівництво підприємства робить висновки про якісний рівень ефективності стимулювання трудових ресурсів. Отже, фактично топ-менеджмент отримує відповідь на наступне питання: чи приносять свої результати програми стимулювання праці, організовані на підприємстві, або ж ні?

Основною перевагою анкетування є анонімність респондентів, що значно підвищує достовірність відповідей.

Що стосується другої групи методів – методи обґрунтування, то до них відносять метод оцінки економічної ефективності системи преміювання на підприємстві та метод порівнянь. Обґрунтуємо їх детальніше.

1) про рівень ефективності системи стимулювання праці персоналу можна судити з позиції значень ефективності діючої системи преміювання на момент її створення. Оскільки власне система преміювання є основною формою прояву стимулювання у компаніях;

2) метод порівняння дозволяє співставити існуючу систему стимулювання праці компанії з системами стимулювання передових організацій у відповідній галузі та нормативним або станом минулих періодів. Варто прийняти до уваги, що обов'язковою умовою порівняльного аналізу є сумісність порівняльних показників (порівнянність умов виробництва, однаковість періоду та структурних показників тощо) [44].

Економічно ефективною вважається система преміювання, яка формує рівень виплат відповідно до виконання показників і умов преміювання та гарантує досягнення ефекту, більшого або рівного відповідній преміальній частині заробітної плати.

Оцінка ефективності системи винагород вимагає якісної оцінки з точки зору досягнення її функціональних цілей. З такою метою виокремлюється: відповідність встановлених показників преміювання завданням підприємства; адекватність шкали заохочень [45].

Система преміювання не має стимулюючого впливу, якщо премії надто низькі (менше 7 - 10% тарифної ставки, посадового окладу).

Остання група методів включає: системний аналіз, функціонально-вартісний аналіз та експертно-аналітичний метод оцінки [45].

1) системний підхід спонукає дослідників до вивчення системи стимулювання праці персоналу в цілому та її складових: цілей, функцій, структури, методів стимулювання та інших підсистем (системи оплати праці, системи якості), а також узагальнює їх у комплексну проекцію [45].

Ціллю системного аналізу стану системи стимулювання є:

- визначення реального стану системи стимулювання;
- виявлення основних факторів, що викликають зміни в стані системи стимулювання;
- прогноз основних майбутніх тенденцій у системах стимулювання тощо.

Системний метод оцінювання базується на аналізі показників, що характеризують системи стимулювання праці, таких як:

- продуктивність праці;
- зростання заробітної плати підприємства та її темпи;
- плинність кадрів;
- показники якісного складу працівників (за освітою, віком та стажем);
- дисциплінарний рівень тощо.

Іншим прикладом того, як оцінити ефект від системи стимулювання персоналу, є формула оцінки, що враховує ефект підвищення продуктивності

праці, зниження плинності кадрів, а потім розвиток людських ресурсів за допомогою кількох комбінацій професій. Спочатку за формулою визначаються такі показники ефективності (1.1; 1.2; 1.3; 1.4):

1. Ефект від зменшення плинності кадрів (щомісячний) обчислюють за формулою (1.1):

$$E_m = Z_n \times P (K_{m1} - K_{m2}), \quad (1.1)$$

де $Z_n = Z_{вп} \times P_{вп}$ – витрати на новачка; $Z_{вп}$ – витрати на відбір персоналу; $P_{вп}$ – кількість відібраних кандидатів; P – середньооблікова чисельність працівників; K_t – коефіцієнт плинності дорівнює числу звільнених працівників $P_{зв}/P$.

2. Ефект від навчання з подальшим поєднанням професій обчислюють за формулою (1.2):

$$Z_{nn} = Z_{зп} \times P_{сп} \times N - Z_{вн}, \quad (1.2)$$

де $Z_{зп}$ – витрати на заробітну плату на одного працівника на місяць; $P_{сп}$ – число працівників, які навчилися суміжним професіям, N – календарний термін, за який розраховується ефективність; $Z_{вн}$ – витрати на навчання.

3. Ефект від збільшення продуктивності праці (за місяць обчислюють за формулою (1.3):

$$E_n = P \times D_m \times (П_2 - П_1), \quad (1.3)$$

де P – кількість працівників; D_m – кількість робочих днів, відпрацьованих ними за місяць; $П$ – продуктивність праці як відношення обсягу продажів за день до кількості працівників.

4. Ефект впливу програми навчання працівників на продуктивність праці та якості продукції може бути визначений за такою формулою (1.4):

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (1.4)$$

де P – тривалість програми навчання на продуктивності праці та інші фактори результативності, N – кількість навчених працівників, V – вартісна оцінка відмінності в результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу; K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (наприклад, зростання результативності праці, виражений у частках); Z – витрати на навчання одного працівника.

Виходячи з вищесказаного, можна відзначити, що загальними критеріями ефективності можуть бути такі:

- термін окупності витрат за персонал;
- розмір приросту доходів;
- мінімізація поточних витрат;
- максимізація прибутку;
- мінімізація витрат з допомогою витрат за персонал.

У результаті всі дії керівництва компанії щодо мотивації персоналу в кінцевому підсумку спрямовані на досягнення однієї мети: збільшення показників прибутку.

Після проведення аналізу відповідності цих показників необхідному рівню робляться висновки щодо загальної системи стимулювання персоналу. Таким чином, що більше протиріч і розбіжностей, тим менш ефективною буде система стимулювання [55, с. 251].

Основною перевагою системного методу є те, що його проведення не вимагає безпосередньої участі робітників підприємства, відповідно менше витрат, потрібно лише аналізувати документацію за показниками.

2) функціонально-вартісний аналіз системи стимулювання праці (ФВА) – метод дослідження функцій системи стимулювання в організації, спрямований на підвищення ефективності системи, що діє, шляхом зниження витрат на організацію системи стимулювання з метою підвищення її ефективності [57, с.854].

Функціонально-вартісний аналіз сприяє: якісній реалізації управлінських функцій, виявлення та скорочення тих методів та способів, які не підвищують продуктивність праці працівників.

3) експертно-аналітичний метод – один із найпоширеніших методів оцінки як системи стимулювання праці. Цей метод оцінки базується на раціональних доводах та інтуїції висококваліфікованих фахівців – експертів [47, с. 18].

У процесі застосування цього методу проходять такі етапи:

- проблема, що вивчається, розчленовується на ряд підпроблем, окремих завдань і елементів, що підлягають експертній оцінці;
- проблеми, завдання, їх елементи вишиковуються в «дерево рішень»;
- визначаються коефіцієнти важливості кожного завдання, кожного елемента;
- оцінки, що висуваються окремими експертами, піддаються відкритому обговоренню.

Таким чином, кожен із розглянутих підходів до оцінки економічної ефективності має свої позитивні аспекти та труднощі у реалізації. Найбільш прийнятним у практичному відношенні все ж таки є оцінка окремих напрямів мотиваційної політики, що дозволяє виділити витрати на їх проведення і з достатньою точністю визначити показники ефективності проведеної кадрової політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

2.1 Аналіз системи управління стимулюванням персоналу у ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» було створене у 1998 році. Ключовими напрямками діяльності ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» дослідження і розробка (R&D), виробництво, маркетинг та дистрибуція лікарських засобів та виробів медичного призначення.

За результатами 2021 року, в Україні ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» займає 3,3% долі всього фармацевтичного ринку та входить в ТОП 3 госпітальних дистриб'юторів, з часткою ринку в госпітальному сегменті, що складає 7,8% [40].

Щорічно ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» випускає на ринок близько 20 нових продуктів та володіє понад 600 реєстраційними свідоцтвами. Наразі ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» веде діяльність у понад 40 країнах світу з долею експорту, що складає близько 25%. Некомерційні представництва ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» відкриті в Узбекистані, Казахстані, Таджикистані, Киргизстані, Молдові та В'єтнамі. У грудні 2017 р. ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» отримала сертифікат відповідності (CE Certificate of Conformity) для ряду своєї продукції. Сертифікат відповідності CE є необхідною вимогою для ввезення та реалізації сертифікованої продукції на територію Європейського Союзу (ЄС).

Виробничі майданчики в Україні локалізовані в Черкасах та мають загальну площу близько 25 тис м², на яких розміщено 40 виробничих ліній. Виробничі потужності складають понад 290 млн одиниць продукції/рік, серед них лікарських засобів – 204 млн, виробів медичного призначення – 86 млн і більше.

Загальна площа складських приміщень в Україні складає - 33 тис. м².

Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів діяльності та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг та своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин та як результат обсяг виручки від реалізації, прибуток та низка інших економічних показників.

Організація ТОВ «Юрія Фарм» має лінійно-функціональну організаційну структуру керування.

Таблиця 2.1 – Характеристика структурних підрозділів суб'єкта господарювання

Найменування підрозділу	Функціональн ий(-і) Напря м(-и) діяльності	Ціль(-і)	Завдання, які вирішуються
Відділ збуту	Збут	Забезпечення збуту товарів та продукції	Пошук потенційних клієнтів і укладання договорів, у тому числі: з юридичними особами - підприємствами й організаціями будь-якої форми власності, з фізичними особами
Виробництво	Виробництво	Розробка нової продукції відповідно потребам ринку	- Організація й координація роботи зі створення нових продуктів для різних сегментів ринку споживачів - Розробка макетів, зразків продукції, необхідної для роботи з розробки нової продукції - Виробництво скляних виробів
Відділ кадрів	Кадровий	Забезпечення потреби у фахівцях	- Підбір і штатне розміщення персоналу - Організація навчання й перепідготовки персоналу - Розробка й впровадження системи мотивації персоналу - Робота з кадровою документацією
Відділ контролю якості	Контроль якості	Забезпечення якості продукції	- Перевірка якості продукції, що надходить в виробництва - Надання пропозицій щодо покращення якості продукції підприємства

Продовження таблиці 2.1

Бухгалтерія	Адміністративний	Облік діяльності	• Формування повної й достовірної звітності про результати господарської діяльності компанії; • Облік і своєчасні розрахунки з бюджетом, засновниками, постачальниками й іншими кредиторами й дебіторами • Забезпечення контролю за наявністю й рухом майна, використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів
Відділ постачання та логістики	Збут	Постачання продукції та перевезення	• Закупівля продукції • Здійснення експедиційного обслуговування

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру компанії ТОВ «Юрія Фарм».



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Юрія Фарм»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Вивчення чисельності працівників ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» передбачає застосування різних угруповань. Доцільно вивчати динаміку чисельності працівників за статеві-віковою ознакою, за стажом роботи на даному підприємстві, слід вивчити якісний склад працівників: забезпеченість фахівцями з вищою та середньою професійною освітою, проаналізувати частку апарату управління у загальній чисельності працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Статеві структура персоналу ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» за 2019-2021 роки

Показники	Роки						Зміни	
Категорії працівників за статтю	2019		2020		2021		2021 до 2019	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	у %	(+,-)
Чоловіки, чол.	1508	78,2	1456	80,6	1395	71,8	-7,5	-113
Жінки, чол.	420	21,8	350	19,4	548	28,2	30,4	128
Категорії працівників за віком								
До 25 років	328	17,0	350	19,4	437	22,5	33,4	109
25-40 років	800	41,5	838	46,4	865	44,5	8,1	65
40-55 років	482	25,0	350	19,4	400	20,6	-17,0	-82
Понад 55 років	318	16,5	267	14,8	241	12,4	-24,3	-77
Усього	1928	100	1806	100	1943	100	0,8	15

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

У загальній структурі персоналу у 2021 р. переважає категорія працівників віком від 25 до 40 років, частка цієї категорії працівників становить 44,5% у загальній структурі персоналу. Це свідчить, що колектив підприємства досить молодий. Частка співробітників віком від 40 до 55 років середня і становить 20,6% від загальної кількості співробітників. Ця вікова категорія працівників має достатній досвід та кваліфікацію, але при цьому близька до пенсійного віку. Найменша частка у віковій структурі належить співробітникам до 25 років (22,5%) та понад 55 років (12,4%). Ці дані свідчать про те, що керівництво підприємства ставиться з великою обережністю до зазначених вікових категорій співробітників.

У досліджуваному періоді спостерігається збільшення чисельності

персоналу за віковими категоріями до 25 років та від 25 до 40 років, незначне скорочення чисельності персоналу спостерігається за категоріями 40-55 років та понад 55 років. Скорочення чисельності персоналу віком понад 55 років є наслідком відходу співробітників на пенсію після досягнення ними пенсійного віку. Структура персоналу за рівнем освіти та стажем роботи у ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» у 2019-2021 році представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика якості персоналу ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» за 2019-2021 роки

Показники	Роки						Зміни	
Категорії працівників за освітою	2019		2020		2021		2021 до 2019	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	у %	(+,-)
Середня (у тому числі середня спеціальна)	584	30,3	526	29,1	595	30,6	1,8	10
Незакінчена вища	389	20,2	405	22,4	427	22,0	9,8	38
Вища	954	49,5	876	48,5	921	47,4	-3,5	-33
Категорії працівників за стажем роботи на підприємстві								
до 1 року	472	24,5	452	25,0	558	28,7	18,1	85
від 1 року до 5 років	893	46,3	820	45,4	818	42,1	-8,4	-75
більше 5 років	565	29,3	535	29,6	567	29,2	0,4	2
Усього	1928	100	1806	100	1943	100	0,8	15

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Згідно з представленими даними у табл. 2.3, у досліджуваному періоді чисельність персоналу з середньою освітою збільшилася на 1,8%, кількість співробітників з незакінченою вищою освітою збільшилася найбільше на 9,8%. У зв'язку із закінченням навчання співробітниками з незакінченою вищою освітою кількість працівників з вищою освітою зменшилася на 3,5%.

Найшвидшими темпами зростає кількість співробітників із незакінченою вищою освітою. Це пов'язано з тим, що багато співробітників нині намагаються

підвищити свій освітній рівень.

У структурі персоналу за стажем роботи на підприємстві переважають співробітники, зі стажем роботи від 1 року до 5 років, що говорить про недостатньо високий рівень сталості персоналу. Частка цієї категорії співробітників становила у 2021 році 42,1%. Частка співробітників, зі стажем роботи до 1 року становила у 2021 р. 28,7%, що на 4,2% вище за рівень 2019 р. Збільшення частки співробітників зі стажем до 1 року в динаміці може бути негативною для підприємства тенденцією. Частка співробітників зі стажем роботи понад 5 років на досліджуваному підприємстві незначно збільшилася за досліджуваний період та становила у 2021 р. 29,2%.

У 2019-2021 р. відбулося збільшення чисельності працівників, які пропрацювали на підприємстві менше 1 року на 18,1% або на 85 осіб. Збільшення чисельності співробітників спостерігається за категорією, що пропрацювала на підприємстві більше 5 років, однак на 8,4% скоротилася чисельність співробітників зі стажем роботи на підприємстві від 1 року до 5 років, що є досить негативною тенденцією, оскільки персональний склад стає досить непостійним. Характеристика персоналу підприємства ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» з професійної спрямованості представлена таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика професійної спрямованості персоналу ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» за 2019-2021 роки

Показники	Роки						Зміни	
	2019		2020		2021		2021 до 2019	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	у %	(+,-)
- Керівники	287	14,9	240	13,3	251	12,9	-12,7	-37
- Фахівці	800	41,5	755	41,8	828	42,6	3,4	28
- робітники	841	43,6	811	44,9	865	44,5	2,9	24
Усього	1928	100	1806	100	1943	100	0,8	15

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Згідно з даними таблиці 2.4 у 2021 р. спостерігається збільшення чисельності робітників, порівняно з 2019 р. їх кількість збільшилась на 2,9%. Число керівників незначно скоротилося. Чисельність фахівців у досліджуваному періоді збільшилась на 3,4%. Дані про рух персоналу ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Рух персоналу у ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Зміни 2021 до 2019	
				у %	(+,-)
Чисельність персоналу початку року, чол.	1985	1871	1741	-12,29	-244
Прийнято працівників, чол.	64	51	421	557,81	357
Чисельність персоналу наприкінці року, чол.	1871	1741	2145	14,64	274
Вибули, чол.	178	181	17	-90,45	-161
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1928	1806	1943	0,78	15
Чисельність працівників у період із стажем понад 3 років цьому підприємстві, чол.	1011	945	976	-3,46	-35
Коефіцієнт обороту з прийому працівників	3,22	2,73	24,18		20,96
Коефіцієнт обороту з вибуття працівників	9,51	10,40	0,79		-8,72
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,51	10,40	0,79		-8,72
Коефіцієнт сталості кадрів, %	52,44	52,33	50,23		-2,21

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

За даними таблиці 2.5 можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність персоналу на кінець 2021 р. склала 1943 чол., що на 15 осіб більше, ніж у 2019 р. У 2021 р. на підприємство було прийнято 421 чол., що на 357 чол. більше, ніж у 2019 р. Коефіцієнт обороту з вибуття працівників та коефіцієнт плинності персоналу мають тенденцію до зниження.

Відтак коефіцієнт плинності кадрів, який становив у 2019 р. 9,51%, скоротився у 2021 р. до 0,79%. Якщо говорити про коефіцієнт сталості персоналу, то він залишився у 2021 р. на колишньому рівні та становив 50,23%. Таким чином, ми бачимо, що коефіцієнт сталості персоналу перевищує коефіцієнт плинності персоналу, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Коефіцієнт обороту з вибуття працівників у 2019 році перевищував коефіцієнт обороту щодо прийому працівників. Однак у 2021 р. ситуація змінилась і коефіцієнт обороту прийому перевищив коефіцієнт вибуття на 23,39%, тобто він зростає вищими темпами, ніж коефіцієнт обороту з вибуття працівників, це означає, що кількість співробітників прийнятих на підприємство

значно вища за кількість звільнених, це говорить про високий рівень сталості персоналу. Проведемо аналіз динаміки заробітної плати та ефективності використання коштів на оплату праці ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ». Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати працівників ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» у 2019-2021 роках представлено у таблиці 2.6 (використано Додатки А та Б).

Таблиця 2.6 – Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати працівників ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Зміни 2021 до 2019	
				у %	(+,-)
Дохід від реалізації, тис грн	3070881	3353188	4562593	48,58	1491712
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1928	1806	1943	0,78	15
Фонд оплати праці, тис. грн.	767483	726931	843875	9,95	76392
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	1592,78	1856,69	2348,22	47,43	755,44
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	33,17	33,54	36,19	9,10	3,02

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Позитивною для підприємства тенденцією є зростання продуктивності праці на 47,43% у досліджуваному періоді за незначного зростання середньомісячної заробітної плати на 9,10%.

Фонд оплати праці у 2021 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 9,95%, що більшою мірою пов'язано із зростанням середньооблікової чисельності працівників.

Незначне зростання зарплати персоналу підприємства за досить високих темпах зростання інфляції країни може призвести до того, що вести співробітників втратить свою стимулюючу функцію, що, безумовно, позначиться і результатах діяльності підприємства, тобто. необхідно створити нову систему матеріального стимулювання, що відповідає сучасним вимогам.

У 2021 р. продуктивність праці зростає вищими темпами, ніж заробітна плата. Таке співвідношення є сприятливим підприємствам, проте може негативно

позначатися лише на рівні задоволеності співробітників результатами своєї праці, унаслідок чого може знижуватися ефективність використання трудових ресурсів підприємства, підвищуватися коефіцієнт плинності персоналу.

Незначне збільшення середньої заробітної плати співробітників можна пояснити зростанням середньооблікової чисельності персоналу та незначним зростанням розміру оплати праці, який у 2019 р. становив 33,17 тис. грн., у 2021 р. склав 36,19 тис грн.

Практичний досвід, що застосовується у ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ», показав недостатню ефективність комплексного використання стимулів, що забезпечують мотивацію короткострокової, середньострокової, довгострокової дії, що регламентуються в рамках колективного договору, трудових угод.

Короткострокову мотивацію забезпечують стимули короткострокової дії: щомісячна заробітна плата та місячні премії; доплати за суміщення, виплати матеріальної допомоги; натуральні виплати; надання путівок тощо.

З метою зміцнення дисципліни та формування відповідного рівня відповідальності, створення сумлінного ставлення до праці встановлено перелік порушень, що зумовлює зниження коефіцієнта трудової участі: за допущений брак у роботі – вартість відшкодування; за кожний випадок запізнення на роботу або передчасного відходу з роботи – до 25%; за порушення та недотримання правил техніки безпеки – 25%; за скоєння аварій з вини працівника – до 25%; за розкрадання, розпивання спиртних напоїв, поява на роботі у нетверезому стані, прогул – 50%, та підлягають звільненню.

Рішення про зниження трудової ставки того чи іншого працівника розглядається в колективі бригади (підрозділу) та приймається відповідно до розпорядження вищого керівника.

У ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» діють системи оплати праці: погодинна; відрядно-преміальна. Для робітників застосовують відрядно-преміальну та погодинно-преміальну оплату праці.

Тарифікація провадиться на підставі тарифно-кваліфікаційного довідника. Надбавки до тарифних ставок (окладів) встановлюються у розмірі до 50% від

тарифної ставки (окладу), відповідно до визначеного в ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» порядку:

- за професійну майстерність робітникам, які стабільно забезпечують виконання виробничих завдань при високій якості виконуваних робіт;
- керівникам, спеціалістам та службовцям за високі досягнення у праці та на період виконання особливо важливого завдання.

При відрядній системі заробіток робітника знаходиться у прямій залежності від кількості виробленої ним продукції (або виконаних операцій) та розцінок. При відрядно-преміальній системі у заробіток робітників крім основної оплати входять премії за певні якісні показники у роботі. Премії нараховуються зокрема за високу якість продукції, за економію сировини, матеріалів, палива та інші показники.

Норми виробітку та норми обслуговування встановлюються та переглядаються адміністрацією підприємства за погодженням з комітетом профспілки. Для багатьох робіт відповідними органами розроблено типові (зразкові) норми або навіть єдині галузеві, а за наскрізними професіями – міжгалузеві норми.

Відповідно до результатів аналізу основними недоліками застосовуваної системи оплати праці є:

1. Відсутність нормативів, які регламентують організацію праці погодинників.
2. Відсутність системи преміювання та доплат.
3. Залежність зарплати робітника лише від кількості відпрацьованого часу, а не від результатів роботи.

Як стимули довгострокової дії, розрахованих на період трудової активності людини, пропонуються виплати, пов'язані з довгостроковими результатами діяльності співробітника – коефіцієнт за стаж роботи (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Коефіцієнти за стаж роботи, що враховується при нарахуванні заробітної плати працівникам ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

	Безперервний стаж роботи, років							
		1	1-3	3-5	5-8	8-11	11-15	Понад 15
Коефіцієнт		0,5	0,8	1,0	1,2	1,5	1,7	2,0

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Стимулювання персоналу проводиться на підставі «Положення про стимулюючої частини оплати за трудовими договорами», запроваджувати це Положення з метою підвищення відповідальності працівників підприємства для забезпечення виконання цільових показників ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» відповідно до затвердженими бюджетами. А саме, на основі річних, квартальних та місячних основних та операційних бюджетів кожен підрозділ підприємства складає щомісячні плани-звіти щодо своєї діяльності з зазначенням виду робіт, термінів виконання та відповідальних виконавців. У планах-звітах обов'язково повинні бути присутні контрольні завдання підрозділів згідно з бюджетами підприємства. При виконанні планів за своєчасне та належне виконання наказів, розпоряджень, протоколів, виробничих та технічних нарад, графіків, заходів за виконання персональних завдань нараховується до 50% від суми окладу.

При невиконанні бюджету виробництва підприємства чи бюджету руху коштів підприємства начальникам підрозділів та його заступникам тощо виплата стимулюючої частини оплати за трудовими договорами не проводиться. У разі невиконання підприємством бюджету виробництва або руху коштів за місяць, але при виконанні їх за квартал стимулююча виплата може бути нарахована за підсумками кварталу. Загальний розмір нарахувань стимулюючої частини неспроможний перевищувати 100% від суми, встановленої у трудовому договорі. Також у разі порушення трудової дисципліни стимулююча оплата не провадитися. У результаті до 15 числа, наступного за звітним, відділ бюджетного планування випускає наказ за розміром стимулюючої частини оплати праці.

Для виявлення матеріальної зацікавленості трудового колективу у

результативності нами проведено оцінку впливу системи матеріального стимулювання працівників на результати діяльності ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ». З цією метою нами були розраховані коефіцієнти зарплатоємності та зарплатовіддачі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка коефіцієнтів зарплатоємності та зарплатовіддачі ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Зміни 2021 до 2019	
				у %	(+,-)
Дохід від реалізації, тис грн	3070881	3353188	4562593	48,58	1491712
Фонд оплати праці, тис. грн.	767483	726931	843875	9,95	76392
Коефіцієнт зарплатоємності	0,25	0,22	0,18	-26,00	-0,06
Зарплатовіддача	4,00	4,61	5,41	35,13	1,41

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Результати оцінки стимулюючої ролі оплати праці показали, що збільшення витрат на оплату праці стало наслідком поліпшення основного фінансового показника діяльності ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ». Скорочення показника зарплатоємності свідчить, що фонд оплати праці зростає досить низькими темпами щодо зростання виручки.

Показник зарплатовіддачі у досліджуваному періоді зріс на 35,13% або на 1,41 пп. Зростання показника зарплатовіддачі та зниження зарплатоємності є позитивними моментами щодо оцінки ефективності заробітної плати підприємства. Про це свідчить динаміка заробітної плати. Цей показник збільшився всього на 9,95%, що говорить про відносну економію коштів, що є у підприємства і спрямованих на оплату праці працівників організації.

Політика в галузі оплати праці є складовою управління підприємством, і від неї значною мірою залежить ефективність його роботи, тому що заробітна плата є одним із найважливіших інструментів, що дозволяють раціонально використовувати робочу силу.

Виділяючи матеріальне стимулювання як об'єктивний чинник, що впливає на формування мотиваційного механізму ефективної праці працівників підприємства, ми розглядаємо варіант раціональної системи організації оплати

праці, що зумовлює особисту матеріальну зацікавленість.

Система нематеріального стимулювання для підприємства практично відсутня, в окремих випадках використовуються нематеріальні форми стимулювання – присвоєння почесних звань; визнання стратегічно значимих результатів, особливе становище у системі ієрархії.

Спостереження, проведене для підприємства показало, що переважними для більшості співробітників є мотиви уникнення. При мотивах уникнення конкретна позитивна мета відсутня, та заодно працівник чітко знає, що його влаштовує. Він прагне, перш за все, зменшити навантаження, захиститись від можливих ускладнень при спілкуванні з керівництвом.

Тому контакти зводяться до мінімуму. У працівників ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» у зв'язку з відсутністю чіткої мети немає і прагнення досягати успіху, що виключає саму мотивацію зазнати повноцінного професійного задоволення від результатів власної роботи.

Для того, щоб ідентифікувати способи поліпшення матеріальних і нематеріальних видів стимулювання трудової діяльності, на наш погляд необхідно виявити думку самих працівників про систему мотивації, що існує на підприємстві. Для цього скористаємося методом опитування.

З метою визначення, чи задовільною є існуюча система мотивації та стимулювання діяльності персоналу в ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ», було проведено анкетування (Додаток В), в якому брало участь 50 працівників.

На запитання «Чи здатна існуюча система мотивації та стимулювання вплинути на бажання працівників працювати краще?» було зазначено, що 54% працівників наголосили на нездатності впливу даного фактора, і відповідно 46% опитуваних дали протилежну відповідь.

На запитання «Чи є зараз зацікавленість у роботі з повною віддачею?»: 60% керівників та 40% робітників відповіли, що є, серед фахівців такої відповіді не було зазначено.

На запитання «Чи існує потреба у прагненні підвищити свою кваліфікацію та професійну майстерність?»: 50% робітників, 33% фахівців та 17% керівників

дали ствердну відповідь про існування такої потреби.

На запитання «Чи існує на підприємстві перспектива кар'єрного зростання і можливість стати керівником?»: 12% керівників, 33% спеціаліста та 55% робітників відповіли, що така перспектива недостатньо чітко виражена, частина опитаних, що залишилася, задоволена своїм займаним становищем на підприємстві.

На запитання «Чи дбає керівництво підприємства про здоров'я своїх співробітників?»: усі опитані відзначили прояв турботи з боку керівництва про стан їхнього здоров'я, але до цього були ще побажання. Більшість працівників, пенсійного та передпенсійного віку, які брали участь в анкетуванні висловили побажання щодо організації медичного обслуговування (при необхідності) у поліклініці, що знаходиться поряд із підприємством. Також було побажання, переважно серед працівників молодшого віку, організувати відвідування басейну. При цьому витрати брало б безпосередньо підприємство.

Насправді ж активність праці залежить від багатьох явищ поза рамками праці та робочого дня. Тут має значення як загальна соціальна ситуація, а й індивідуальні умови життя працівника.

Також в анкеті було питання «Чи готові Ви виконувати свою роботу з повною віддачею, не зіставляючи її з розміром оплати?»: було виявлено, що на підприємстві є група працівників (14%), для яких «справа» важлива сама по собі незалежно від оплати. Будучи, у 70% працівників, єдиним джерелом доходів, вона набула життєвого значення, інші мотиви відійшли у тінь, тобто є страх втратити той дохід, що мають (дохід, місце, спілкування, статус та інших.). В основному це стосується вікової групи працівників (пенсіонери), у яких будь-які зміни чи перетворення викликають опір та зниження їх мотивації до праці. Тому для них найкращий стимул – це стабільність. Стан цінності праці та інших життєво важливих цінностей властивих 12% опитуваних.

При відповіді на запитання: «Який сенс носить у собі Ваша робота на підприємстві?»: 18% опитаних працюють із почуття обов'язку та інтересу до самої роботи, 63% вважають роботу засобом добування хліба насущного собі та

своїм близьким. Інші 19% прагнуть реалізувати свій творчий потенціал, тобто поєднати в собі вміння продуктивно та якісно працювати та отримати відповідну матеріальну та моральну винагороду за свою працю.

Аналізуючи відповіді на питання, «До якої групи працівників з урахуванням мотивації Ви себе відносите?» можна виділяти три групи працівників із різною мотивацією:

- 1 група – працівники з підвищеною мотивацією (41%);
- 2 група – працівники з середньою мотивацією (35%);
- 3 група – працівники з нестійкою мотивацією (24%).

Більшість працівників, що належать до 1 групи, – це в основному керівники та фахівці, з вищою освітою, віком від 26 до 45 років, які готові до будь-яких змін на підприємстві, спрямовані на підвищення ефективності в цілому всієї діяльності. Для цієї групи працівників необхідно періодично проводити моніторинг мотиваційного середовища, щоб застосовувані в конкретний період часу стимули, надавали позитивний вплив на продуктивність цих працівників. Оскільки за відсутності тих чи інших умови мотиваційного середовища чинники мотивації можуть перетворитися на демотиватори.

Другу групу працівників склали переважно фахівці та робітники із середнім рівнем освіти, віком від 25 до 45 років. Ця група здатна сприймати та підвищувати якість своєї трудової діяльності, при здійсненні тих мотивуючих впливів, які не суперечитимуть їх цінностям та цілям. Так, якщо навіть матеріальний мотиватор, що не відповідає інтересам та потребам працівника, його вплив не покращує продуктивність, а навпаки, знижує.

До третьої групи мотивації віднесли себе переважно працюючі пенсіонери (серед них і керівники та фахівці). Як і говорилося вище, для працюючих пенсіонерів найголовніший стимул – це стабільність та спокійна обстановка. Хоча деякі працівники з цієї групи висловили бажання ділитися набутими знаннями та досвідом із молодими працівниками, що може підвищити їх значущість та цінність для підприємства. Для молодих працівників зі зниженою мотивацією важлива не якість їхньої роботи, а швидше за все просто бути чимось зайнятим,

тобто такі люди просто себе ще не знайшли, відтак самі не можуть визначити, що може більшою мірою їх зацікавити у процесі діяльності.

За результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що існуюча система мотивації та стимулювання персоналу є частково задовільною. Оскільки у процесі функціонування цієї системи мотивації виявилися деякі проблеми, які знижують ефективність розробленої системи. Ці проблеми виявилися тому, що керівництво, у процесі розробки системи мотивації і стимулювання персоналу не врахувало такі аспекти:

- не враховуються очікування працівників;
- не беруться до уваги інтереси працівників;
- відсутня підтримка системи мотивації.

Отже, в результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Темпи зростання продуктивності праці працівників вищі, ніж темпи зростання заробітної плати. Таке співвідношення є сприятливим підприємствам, проте може негативно позначатися лише на рівні задоволеності співробітників результатами своєї праці, унаслідок чого може знижуватися ефективність використання трудових ресурсів підприємства, підвищуватися коефіцієнт плинності персоналу.

Незначне зростання зарплати персоналу підприємства за досить високих темпів зростання інфляції країни може призвести до того, що заробітна плата співробітників втратить свою стимулюючу функцію, що, безумовно, позначиться і результатах діяльності підприємства, тобто, необхідно створити нову систему матеріального стимулювання, що відповідає сучасним вимогам.

Система нематеріального стимулювання для підприємства практично відсутня, в окремих випадках використовуються нематеріальні форми стимулювання – присвоєння почесних звань; визнання стратегічно значимих результатів, особливе становище у системі ієрархії.

У персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» у зв'язку з відсутністю чіткої мети немає і прагнення досягати успіху, що виключає мотивацію отримувати повноцінне професійне задоволення від результатів власної роботи.

2.2 Розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ»

Побудова ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві – найважливіше питання для будь-якої компанії.

Мотивація праці була б стабільнішою структурою, якби на неї впливали лише чинники, безпосередньо пов'язані з працею. Насправді ж активність праці залежить від багатьох явищ поза рамками трудової діяльності та робочого дня. Тут має значення як загальна соціальна ситуація, так й індивідуальні умови життя працівника. При зборі даних для практичного дослідження було виявлено такі слабкі місця системи мотивації персоналу ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»:

- в організації наставництва чітко невизначено, що отримує власне сам наставник, тобто немає матеріальної винагороди за навчання прийнятого молодого спеціаліста;
- не приділено належної уваги закріпленню молодих фахівців та набору/адаптації нових кадрів;
- не проводяться соціально-культурні заходи, спрямовані на покращення фізичного та морального стану працівників підприємства, такі як виїзди на природу, організація оздоровлення через відвідування оздоровчих комплексів для молоді та безкоштовне медичне обслуговування для пенсійного та передпенсійного віку.

Результати опитування свідчать про те, що у ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» присутня загальна незадоволеність співробітників системою стимулювання, що дає змогу зробити висновки стосовно необхідності її вдосконалення.

На наш погляд, необхідно рекомендувати підприємству використовувати сучаснішу систему стимулювання персоналу, яка сприятиме підвищенню зацікавленості співробітників у результатах своєї праці.

Різні види нематеріального стимулювання існують розрізнено, не можна сказати про дію єдиної системи нематеріального стимулювання, тому основним

напрямом удосконалення нематеріального стимулювання досліджуваного підприємства має стати створення єдиної системи нематеріального стимулювання. Основними етапами створення подібної системи у ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» мають стати такі:

1. Управлінська підготовка та перепідготовка керівництва організації.
2. Створення програми соціальної політики організації, організація культурно-масових та спортивних заходів, додаткового навчання тощо.
3. Створення підсистеми морального стимулювання.

Ефективна система мотивації персоналу ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» має включати комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, а насамперед до особливої старанності та активного бажання працювати саме на цьому підприємстві до отримання найвищих результатів у процесі виконання своїх обов'язків, до підвищення лояльності до підприємства. Наведемо загальну схему рекомендованих заходів, які вдосконалюють систему стимулювання та мотивації персоналу для підприємства на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Розглянемо запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу детальніше.

З метою підвищення продуктивності праці, породження колективної та особистої зацікавленості в економії, підвищення якості продукції та отримання

додаткового резерву для підвищення заробітної плати, вирішення низки соціальних питань, можливості прогнозування стабільного обсягу виробництва, необхідно запровадити розроблені заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства, що сприяють покращенню кадрового та фінансово-економічного стану підприємства

Організація наставництва спрямована на найм молодого кадрового складу підприємства, підвищення зацікавленості та причетності нового фахівця під час прийому на роботу. Необхідно здійснювати закріплення наставників з-поміж висококваліфікаційних фахівців наявних з достатнім досвідом (фахівці пенсійного та передпенсійного віку) для передачі виробничого досвіду та проходження адаптації у новому колективі молодого спеціаліста. Також щомісяця, за підсумками виконання персональних планів, керівнику підрозділу підбивати підсумки фактичних успіхів молодого фахівця з метою перегляду заробітної плати та визначення можливого рівня її підвищення.

Одним із заходів щодо вдосконалення системи мотивації буде організація професійних конкурсів «Найкращий та найефективніший молодий фахівець». Схема організації та проведення конкурсу «Найкращий та найефективніший молодий спеціаліст відділу» представлена на рис. 2.3. Цей конкурс рекомендується проводити 1 раз на рік, ґрунтуючись на досягнутих результатах спеціаліста певного відділу, за допомогою проведення аналізу керівником даного відділу та висуванням ним спеціаліста цеху, що є на його погляд ефективним.

До програми конкурсу має входити урочисте нагородження у цій номінації з врученням диплома та премії у розмірі 4000 грн., враховуючи, що кандидатів на цю номінацію з відділу можливо висунути по 3-7 молодих фахівців розподіливши їх за місцями, хто посідає 1, 2 та 3 місце у номінації.

Працівнику, що зайняв 1 місце виплачується премія у вигляді 4000 грн.;

За 2 місце за перемогу у конкурсі виплачується премія у розмірі 3000 грн.

За 3-є місце молодий фахівець отримує 2000 грн. Таким чином, розраховуючи загальну суму премії, отримуємо що на один захід за трьох переможців припадати 9000 грн.



Рисунок 2.3 – Організація та проведення конкурсу «Найкращий та найефективніший молодий фахівець»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Кількість номінацій, що беруть участь у конкурсі – 14 (відділ збуту, відділ маркетингу, склад, адміністративний відділ, 10 виробничих цехів).

Розрахувати витрати на цей захід на рік можна за формулою:

$$Зм = Кч \times n = 14 \times 3 \times 9000 = 378000 \text{ грн.}$$

де $Зм$ – витрати на захід;

$Кч$ – кількість молодих фахівців;

n – сума премії.

Захід спрямований на підвищення ролі робітників, фахівців та керівників середньої ланки (майстрів) у діяльності підприємства, виявлення кращих працівників, які виконують вимоги Системи Менеджменту якості, та поширення їх досвіду.

Схема індивідуальної мотивації працівників заходу «Найкращий професіонал своєї справи» полягає в наступному: за результатами роботи за рік керівники цехів, відділів визначають кращого спеціаліста відповідно до показників індивідуальних планів. Згодом проводиться конкурс у кожному відділі, цеху «Найкращий професіонал своєї справи», винагородою якого буде премія у розмірі 4000 грн та вручення грамоти «Найкращий професіонал своєї справи». Кількість нагород – 40 шт.

Переваги такої схеми полягають у наступному:

- виникає ефект «змагання», що сприяє підвищенню мотивації працівників загалом;
- найкращі співробітники заохочуються індивідуально, виходячи з результатів роботи за певний період часу, тобто вони розуміють, за що саме їх заохочують, а інших – ні;
- відсутній ефект «зрівнялівки», заохочення кожного співробітника залежить від його результату виконаної роботи;
- працівники, які працюють менш ефективно, мають стимул працювати краще, оскільки вони усвідомлюють, що кожного місяця «результати змагання» переглядаються, що дає шанс «заробити».

Витрати на заходи визначаються за такою формулою:

$$Зм = Kч * n = 40 * 4000 = 160000 \text{ грн}$$

де Зм - витрати на захід;

Kч - кількість осіб висунутих із усіх відділів, цехів всього;

n – розмір премії.

Схематично структуру заходу (конкурсу) «Кращий професіонал своєї справи» представлено на рис. 2.4. У цьому випадку, якщо премія виплачується регулярно та «автоматично», вона сприйматиметься співробітниками як невід’ємна частина заробітної плати. У такому разі позбавлення премії буде рівнозначне зменшенню заробітної плати. З метою недопущення такого, необхідно переглядати відсоток преміальних зі збільшенням окладів та результатів діяльності підприємства за певний період, випустивши додатково

наказ про зміну рівня преміальних. Також важливим є інформування нагадувань, щоб усі конкурси висвітлювалися в чатах підприємства з подробицями кожного конкурсу з метою інформування всіх працівників організації про наявність цього заходу та з метою більшого залучення учасників.



Рисунок 2.4 – Структура та результативність заходу «Кращий професіонал своєї справи»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Мотивація та стимулювання персоналу може бути організована через організацію дозвілля працівників підприємства. Для цього необхідно організувати оздоровлення працівників через відвідування спортивно-оздоровчого комплексу для молодих співробітників підприємства та для працівників пенсійного та передпенсійного віку організація медичного обслуговування (за необхідності) у клініці, що знаходиться поряд із офісом компанії. Планується відвідування даного спортивно-оздоровчого комплексу з періодичністю 2 рази на тиждень, і

безкоштовне медичне обслуговування раз на місяць, вартість абонементу на 4 місяці по 2 рази на тиждень для спортивно-оздоровчого комплексу становить 2400 грн. і стільки ж припадати на повне (до цієї суми входять обстеження всіх органів працівника та призначення лікування) медичне обслуговування раз на місяць одного працівника. Схематична структура заходу «Організація оздоровлення працівників через відвідування спортивно-оздоровчого комплексу» та відвідування клініки та безкоштовного медичного обслуговування представлена на рис. 2.5.

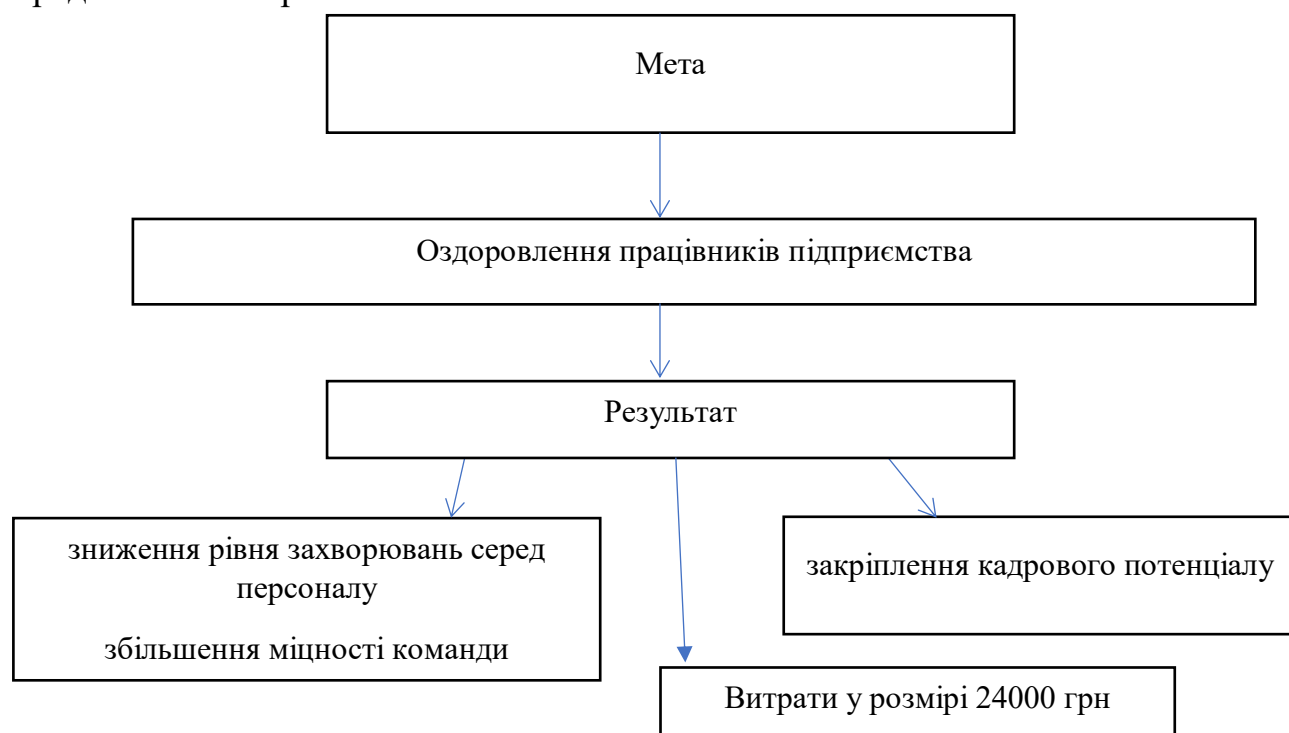


Рисунок 2.5 – Структура та результативність заходів спрямованих на оздоровлення працівників ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Витрати на заходи визначаються за такою формулою:

$$Зм = Кч \times n = 100 \times 2400 = 240000 \text{ грн}$$

де, Зм – витрати на захід;

Кч – кількість чисельність, лише протягом року, чол;

n – ціна (вартість) абонементу.

Розрахована сума, яка дорівнює 240000 грн., включає в себе відвідування басейну і сауни (заняття на тренажерах) із загальною тривалістю годину, і

розрахована з урахуванням знижки в 20%, яка дається тільки організаціям для корпоративних заходів. Таким чином, економляться кошти та організації на 20%, та персоналу, що відвідує колективно басейн.

Водночас також необхідно продовжувати традиції, встановлені на підприємстві. Наприклад, випуск газети та оформлення дошки пошани.

Також можна призначити організацію заходу «Дня підприємства», до цього ж свята можна приурочити вручення нагород, премій, пам'ятних подарунків-символів, підбити підсумки конкурсів на кращого працівника організації, кращу бригаду тощо. Керівники до цього дня можуть приурочити підбиття підсумків діяльності за рік: виступити з доповідями, розповісти про цілі та завдання, вислухати пропозиції співробітників.

Керівництву можна порекомендувати щомісяця, інвестувати невеликі суми грошей у поліпшення умов праці, і це інвестування має окупатися, оскільки сприятлива обстановка, безумовно, підвищує продуктивність праці. По суті, мова у запропонованих заходах йде про те, якими мають бути філософія та практика управління та на що слід звернути увагу керівництва для підтримки бажаної організаційної культури. Розуміння ролі та значення організаційної культури для успіху в реалізації не лише короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей та вміння «вибудовувати», вирощувати, формувати бажану, організаційну культуру є важливішою умовою успішних організаційних змін.

Також у перспективах опрацювати питання:

- медичне обслуговування (оплата послуг стоматолога, вакцинація проти інфекційних захворювань);
- організація дозвілля (виїзди на природу, влаштування корпоративних свят, забезпечення пільговими путівками до санаторіїв та дитячих таборів).

Крім удосконалення системи нематеріального стимулювання, необхідно застосовувати також і сучасні методи матеріального заохочення працівників. Зупинимося на деяких із них.

Бонуси є досить поширеним стимулом. Основною перевагою бонусів є те, що сума виплати фіксована. Однак ця перевага може обернутися недоліком, якщо

система бонусів недостатньо опрацьована: співробітник розуміє, що навіть якщо він збільшить обсяг продукції в 3 рази (5 разів, 10 разів), розмір його винагороди не зміниться. Це призводить до того, що співробітник викладається рівно настільки, щоб отримати бонус, але не більше. Виходом із такої ситуації може бути розробка розгалуженої платіжної матриці бонусів (табл. 2.9). Матриця має бути побудована таким чином, щоб максимально можливий бонус був важкодостижним.

Таблиця 2.9 – Сума нарахованої премії працівника в залежності від обсягу реалізації

Показники	Сума				
Обсяг реалізації, тис. грн.	200-300	300-400	400-500	500-600	600 і вище
Премія працівника, грн.	4000	5000	6000	7000	8000

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Працівник преміюється щороку за обсяги реалізації, яка перевищує 200 тис. грн. відповідно до наведеної платіжної матриці.

Мінімальний рівень, з якого починається виплата бонусів, крок за обсягом виручки та сума бонусу на кожному ступені розраховуються, виходячи із середньої та максимальної закупівлі, необхідної та можливої інтенсивності продажів, бажаного розміру фонду оплати праці тощо.

Відсоток. Основна перевага відсотка від виручки як стимул полягає в тому, що працівникам не ставиться межа в їх заробітку, а значить і обсяг виробленої та реалізованої продукції, який він здатний здійснити, обмежується головним чином його вмінням та уявою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Преміювання працівників ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» шляхом нарахування відсотка від виручки

Показник	Виручка					
Сума виручки протягом місяця, тис. грн.	300	400	500	600	700	700 і вище
Відсоток від виручки, %.	0,5	1	1,2	1,5	1,7	1,9

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

У випадку використання відсотка як основи розрахунку премії, відкривається широкий спектр можливостей для стимулювання різних видів трудової поведінки серед працівників. Часто відсоткова ставка використовується для розрахунку премії, яка призначається окремому відділу або всьому персоналу підприємства. Для ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» з метою досягнення постійного професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу доцільно використовувати премії за професіоналізм. Одним з варіантів є надання таких премій на підставі результатів атестації працівників.

У таблиці 2.11 представлений варіант платіжної матриці, що пов'язує середній бал, набраний на атестації з відсотком надбавки професіоналізм.

Таблиця 2.11 – Премія за професіоналізм

Працівник	Середній бал, отриманий на асесмент-центрі (атестація за 4-бальною шкалою: від 0 до 3)			
Відсоток премії	0%	5%	10%	15%
Робочий	0,43	0,81	1,3	1,6
Фахівець	1,26	1,50	1,74	2
Керівник підрозділу	1,54	1,85	2,12	2,45
Директор	1,8	2,3	2,6	2,7

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Зазвичай, оцінка працівника ґрунтується на відповідності формальним вимогам, які ставляться до його посади, таких як кількість клієнтів, з якими він працює одночасно, рівень освіти, ведення звітності та інші.

Оцінка працівника здійснюється згідно з компетенціями, які є групами взаємопов'язаних професійно важливих якостей. На основі рівня розвитку цих аспектів проводиться оцінка.

Підрахунок балів здійснюється в такий спосіб: для кожної посади формується профіль компетенцій, який містить набір необхідних компетенцій та ступінь їх виразності для зайняття посади, а також максимальний необхідний рівень виразності цих компетенцій. Далі розраховується середній бал профілю для кожного рівня.

Нагорода за довголітню службу є популярним методом стимулювання

працівників. У ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» існує система преміювання за вислугу років, на наш погляд, вона досить ефективно працює, але її необхідно зробити більш сучасною. Для цього ми пропонуємо нарахування додаткової премії до відпустки відповідно до застосовуваного коефіцієнта за стаж роботи. Також важливо зауважити, що при створенні системи мотивації слід керуватися таким алгоритмом:

- стимули мають базуватися на цілях підприємства та його стратегії;
- вони повинні сприяти тій поведінці, яку очікується від співробітників;
- стимули мають бути зрозумілими, об'єктивними та прозорими;
- вони повинні бути досяжними, але не занадто простими для досягнення.

Розроблена система мотивації буде працювати та приносити очікувану користь лише у випадку, якщо будуть дотримані всі чотири критерії одночасно. У таблиці 2.12 розглянемо витрати на ці заходи.

Таблиця 2.12 – Витрати на заходи, грн

Захід	Витрати
Організація оздоровлення працівників через відвідування спортивно-оздоровчого комплексу (басейн) та безкоштовне медичне обслуговування у клініці.	240000
Проведення конкурсу «Кращий та ефективний молодий фахівець»	378000
Організація конкурсу у кожному відділі, цеху «Кращий професіонал своєї справи!»	160000
Разом	778000

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

З урахуванням впровадження даних заходів розглянемо у таблиці 2.13 економічні показники підприємства, які збільшаться до 15%. Цей показник взято з діяльності аналогічних підприємств.

Таблиця 2.13 – Економічні показники до та після впровадження заходів

Показник	До	Після	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Собівартість продукції, тис.грн.	1640216	1722226,8	82010,8	5
Продуктивність, тис.грн./чол.год	2348,22	2700,45	352,233	15
Чисельність всього, чол.	1943	1943	0	0
ФОП всього, тис.грн.	843875	869191,25	25316,3	3
Виручка від, тис.грн.	4562893	5247326,95	684434	15
Валовий прибуток, тис.грн.	2922677	3525100,15	602423	20,61

Джерело: створено автором за даними ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ»

Отже, як видно з таблиці 2.13, практична цінність запровадження заходів полягатиме у тому що, загалом підприємству спостерігається поліпшення економічних показників діяльності підприємства, збільшення прибутку від реалізації продукції і на послуг на 602423 тис грн або 20,61%, збільшення продуктивності праці на 15% тощо. Крім того, в ході проведення заходів соціальна ефективність від запропонованих заходів покращиться в частині отримання задоволеності виконуваної роботи, підвищення прагнення до досягнення більш високих результатів, зниження плинності кадрів, закріплення на місцях молодих фахівців, сформований дієвий резерв керівних кадрів, його підготовка, соціальне забезпечення персоналу, заохочення наставництво, та багато іншого

Також у результаті введених заходів система мотивації та стимулювання персоналу підприємства доповнилася елементами, які були необхідні для успішного функціонування підприємства. Через війну розширено діапазон додаткових стимулів, які стосуються соціального захисту.

Результатом впроваджених заходів стане кінцевий результат роботи у 2022 році, за яким можливо буде проаналізувати реальну ефективність та корисність розроблених заходів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

1. Стимулювання персоналу – спрямований вплив на інтереси працівника, що має на меті формування та посилення вже існуючих мотивів до здійснення необхідних для суб'єкта стимулювання дій за допомогою наявного у його розпорядженні набору стимулів. Стимулювання є основним методом, що спонукає людину до трудової діяльності. Головною метою стимулювання праці в управлінні є збільшення доходів персоналу та різноманітності їх виплат залежно від внеску окремих працівників у загальний результат діяльності підприємства.

2. У практиці управління існує значна кількість видів стимулювання, проте на сьогоднішній день найпопулярнішими залишається матеріальне стимулювання – сукупність взаємопов'язаних і певним чином організованих видів матеріальної винагороди (у тому числі і не мають грошового вираження), що формується роботодавцем для підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї праці та ефективності діяльності організації загалом.

3. Дослідження проводилося на базі ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ». На основі дослідження було визначено, що темпи зростання продуктивності праці працівників вищі за темпи зростання заробітної плати. Таке співвідношення є сприятливим для підприємств, проте може негативно позначатися лише на рівні задоволеності співробітників результатами своєї праці, унаслідок чого може знижуватися ефективність використання трудових ресурсів підприємства, підвищуватися коефіцієнт плинності персоналу.

Незначне зростання заробітної плати персоналу підприємства за досить високих темпів зростання інфляції країни може призвести до того, що зарплата співробітників втратить свою стимулюючу функцію, що, безумовно, позначиться і результатах діяльності підприємства, тобто. необхідно створити нову систему матеріального стимулювання, що відповідає сучасним вимогам.

Практичний досвід, що застосовується у ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ», показав недостатню ефективність комплексного використання стимулів, що забезпечують мотивацію короткострокової, середньострокової, довгострокової дії, що регламентуються в рамках колективного договору, трудових угод.

Для того, щоб знайти способи поліпшення матеріальних та нематеріальних видів стимулювання трудової діяльності, на наш погляд необхідно виявити думку самих працівників про систему мотивації, що існує на підприємстві. Для цього ми провели опитування 50 працівників. Результати опитування говорять про те, що у ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» присутня загальна незадоволеність співробітників системою мотивації, що говорить про необхідність її вдосконалення.

За даними аналізу існуючої системи мотивації праці у ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» виявлено такі проблеми:

- функції управління персоналом не закріплені, тому необхідно їх закріпити за окремими працівниками;
- не проводиться атестація адміністративно-управлінського персоналу, що не дозволяє виявити реальні навички та резерви розвитку управлінських працівників, отже це ускладнює розробку програми розвитку кадрового резерву;
- не виділяються кошти на навчання, підвищення кваліфікації персоналу; не проводиться робота з професійного розвитку працівників;
- слабо розвинене стимулювання праці, оскільки заробітна плата не залежить від трудового вкладу працівника, відповідно у працівників немає стимулу для досягнення найбільших трудових результатів; система матеріального стимулювання не сприяє розвитку персоналу.

На наш погляд, основними етапами створення нової системи стимулювання праці у ТОВ «ЮРІЯ ФАРМ» мають стати:

- управлінська підготовка та перепідготовка керівництва організації;
- створення програми соціальної політики організації, організація культурно-масових та спортивних заходів, додаткового навчання тощо;
- створення підсистеми морального стимулювання.

Система нематеріального стимулювання для підприємства практично відсутня, в окремих випадках використовуються нематеріальні форми стимулювання – присвоєння почесних звань; визнання стратегічно значимих результатів, особливе становище у системі ієрархії.

У персоналу ТОВ «ЮРІЯ-ФАРМ» у зв'язку з відсутністю чіткої мети немає і прагнення досягати успіху, що виключає мотивацію випробувати повноцінне професійне задоволення від результатів власної роботи.

4. У роботі розроблено заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналом у підрозділі, такі як: «Організація наставництва», «Організація оздоровлення працівників», «Проведення конкурсів професійної майстерності», спрямовані на вирішення переліку соціальних питань, забезпечення можливості прогнозування стабільного обсягу виробництва.

Практична цінність запровадження заходів полягатиме у тому що, загалом на підприємстві спостерігатиметься поліпшення економічних показників діяльності підприємства, збільшення прибутку від реалізації продукції і послуг на 602423 тис грн або 20,61%, збільшення продуктивність праці на 15% тощо.

Також у результаті введених заходів система мотивації та стимулювання персоналу підприємства доповнилася елементами, які були необхідні для успішного функціонування підприємства. Загалом вибудовано систему додаткових та вагомих стимулів, представлено заходи, що розширили систему винагороди, розроблено схему індивідуальної мотивації співробітників, за допомогою проведення персональних конкурсів, зроблено крок у бік закріплення молодих фахівців, та заохочення досвідчених, розроблено захід для розвитку вищого керівництва, запропоновано організацію дозвілля персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астаф'єва К. О., Аркадьєва В.О. Пропозиції, щодо визначення рівня матеріального стимулювання персоналу підприємства. Актуальні економіко-правові, соціальні та екологічні аспекти розвитку промисловості та суспільства: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 1–31 березня 2021 року. Кривий Ріг. 2021. С.28-32 URL: https://drive.google.com/file/d/1AgZcPF4x3PLq7VPXsMOX6qkXHcy_A9oT/view. (Дата звернення: 02.02.2023).
2. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2019. 232 с.
3. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>. (Дата звернення: 13.02.2023).
4. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності. Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». 2014. Т. 6, 5. С. 64-69.
5. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації. 2015. № 60. С. 66–74.
6. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. №6.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33. (Дата звернення: 02.02.2023).
7. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239–247.

8. Волинець Ю.С., Бабчинська Ю.С. Механізм мотивації праці персоналу нематеріальними методами. URL: <http://intkonf.org/volinets-yus-babchinska-oimehanizmmotivatsiyi-pratsi-personalu-nematerialnimi-metodami>. (Дата звернення: 02.02.2023).

9. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.

10. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (Дата звернення: 10.02.2023).

11. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці. Україна: аспекти праці. 2017. № 3(4). С. 9–11.

12. Друскене А., Саркиунайте І. Стимулювання державних службовців у муніципалітетах Литви. Публічна політика та адміністрація. 2018. Вип. 17, № 3. С. 344–370. DOI: <http://doi.org/10.5755/j01.praa.17.3.21952>. (Дата звернення: 10.02.2023).

13. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.

14. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.

15. Інвестиції в людський капітал і формування конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2015/16.pdf. (Дата звернення: 10.02.2023).

16. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки. 2021. № 1(47). С. 72–77.

17. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2013. № 26. С. 72–76.

18. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 4. Том 1. С. 57–60.

19. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf. (Дата звернення: 05.03.2023). (Дата звернення: 10.02.2023).

20. Колот, А. М., Цимбалюк А. М. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

21. Красношопка В. В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. К.: НТУУ «КПІ», 2014. 119 с.

22. Лазарев С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53.

23. Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 513–516.

24. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. Агросвіт. 2019. № 20. С. 31—37. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.31.

25. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 41. С. 116–120.

26. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. №. 22. С. 92–97.

27. Руда, К. Стимулювання працівників з охорони праці на підприємстві в умовах кризи. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 88-ї Міжнародної наукової конференції

молодих учених, аспірантів і студентів, квітень-травень 2022 р. Київ : НУХТ, 2022. Ч. 1. – С. 291

28. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.

29. Семенов В. Ф., Нечева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 5. С. 147–154.

30. Семенова Л. Ю., Татаринова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Молодий вчений. 2017. Т. 65. №. 1. С. 239–241.

31. Сігаєва Л.В. Неперервна освіта для ціложиттєвого розвитку особистості людини: історико-педагогічний аспект. Неперервна професійна освіта: Теорія і практика. 2018. 213с.

32. Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 1 (54), ч. 1. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.54.2018.146224>. (Дата звернення: 10.02.2023).

33. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 104–114.

34. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. № 4. С. 61–65.

35. Управління персоналом : навчальний посібник Т. І. Балановська та ін. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 417 с.

36. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.

37. Фалмер Р.М. Енциклопедія сучасного керування. Т21. К.: 2018. 216 с.

38. Чорна В.В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їх психологічного благополуччя.

Довкілля та здоров'я. К., 2020. Вип. 4 (97). С. 53-62 DOI: <https://doi.org/10.32402/dovkil2020.04.053>. (Дата звернення: 10.02.2023).

39. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотиваційний менеджмент в сучасних умовах підприємництва в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2017. С. 99–112.

40. ЮРІЯ-ФАРМ. Офіційний сайт. URL: <https://www.uf.ua/>. (Дата звернення: 02.02.2023).

41. ЮРІЯ-ФАРМ. Історія успіху. За ред. Руднєва К. URL: <https://www.smart-it.com/customers/stories/yuria-pharm/>. (Дата звернення: 02.02.2023).

42. Cette, G., Lopez, J., Mairesse J. Product and Labour Market Regulations, Production Prices, Wages and Productivity. Review of Economics and Institutions. 2016. № 7(2), Article 1. doi: 10.5202/rei.v7i2.22

43. Employer Attractiveness and Employee Performance: An Exploratory Study. URL: https://www.researchgate.net/publication/350706302_Employer_Attractiveness_and_Employee_Performance_An_Exploratory_Study. (Дата звернення: 05.02.2023).

44. Etienne Ndemezo & Charles Kayitana, "Corporate Governance, Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: Evidence from the Rwandese Manufacturing Industry," Indian Journal of Corporate Governance. 2018. Vol. 11(2). PP. 103-121. DOI: 10.1177/0974686218806715

45. Fuior Elena, Zavlatki Tatiana and Ion MAXIM, "Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation," The yearbook of the "Gh. Zane" institute of economic researches, Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research (from the romanian academy, jassy branch), 2019. Vol. 28(1), PP. 33-50. URL: <https://ideas.repec.org/a/zan/ygzier/v28y2019i1p33-50.html>. (Дата звернення: 11.03.2023)

46. Increasing personnel competitiveness at the enterprise in modern conditions: foreign experience. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/8.pdf. (Дата звернення: 20.02.2023).

47. Johan Graafland & Niels Noorderhaven, 2020. "Technological Competition, Innovation Motive and Corporate Social Responsibility: Evidence from Top Managers of European SMEs," *De Economist*, vol. 168(1), pages 1-22. DOI: 10.1007/s10645-019-09351-z

48. Keovathanak Khim. Are health workers motivated by income? Job motivation of Cambodian primary health workers implementing performance-based financing. *Global Health Action*. 2016. URL: <https://doi.org/10.3402/gha.v9.31068>. (Дата звернення: 25.02.2023).

49. Ordinartsev I.I. Mechanisms for Incentivizing Top Managers of the Company in the Long Term. *Administrative Consulting*. 2021. №11. PP. 81-94. doi.org/10.22394/1726-1139-2021-11-81-94

50. Pavlenchyk N., Horbonos F., Pavlenchyk A., Skrynkovsky R., & Pawlowski G. Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 2021. №7(3). PP. 77-89. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>. (Дата звернення: 25.02.2023).

51. Savin, S., Kravchyk, Y., Dzhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. № 21(12). PP. 45-52. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>. (Дата звернення: 25.02.2023).

52. Sun J., Sun R., Jiang Y., Chen X., Li Z., Ma Z., Wei J., He C., Zhang L. The relationship between psychological health and social support: Evidence from physicians in China. *PloS One*. 2020. 15(1):e0228152. Doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228152>. eCollection 2020. (Дата звернення: 25.02.2023).

53. Vedernikov Mykhailo, Koshonko Helena, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L.

Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology

54. Vedernikov Mykhailo, Natalia Bazaliyska, Maria Zelena, Lesia Volianska-Savchuk, Ievgeniia Shelest, Olena Mantur-Chubata. Innovative HR-Engineering Personnel Management to Ensure the Security of Economic Structures/ M. Vedernikov, N. Bazaliyska, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, I. Shelest, O. Mantur-Chubata. 2021 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology. 39 p.

55. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V. & Boiko, J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal. 2020. № 9(1). PP. 249-260.

56. Voynarenko M., M. Vedernikov, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska and O. Baksalova, "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, PP. 601-606.

57. Zhigang Song & Qinxuan Gu & Boyi Wang, "Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China: A complementary perspective of innovativeness," International Journal of Manpower, vol. 2019. № 40(5). PP. 834-849.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

За рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
(у тисячах українських гривень, якщо не зазначено інше)

		2020 (перераховано, примітка 5)
Прим.	2021	
Дохід	6	4 562 893
Собівартість	7	(1 640 216)
Валовий прибуток		2 922 677
Прибуток/(збиток) від операційної курсової різниці		(69 300)
Витрати з продажу та реалізації	9	(753 167)
Адміністративні витрати	10	(407 629)
Інші операційні витрати	11	(310 922)
Витрати на дослідження та розробку	12	(174 125)
Інші операційні доходи	8	36 151
Операційний прибуток		1 243 685
Дохід від інвестицій		4 558
Фінансові витрати	13	(182 881)
Прибуток до оподаткування		1 065 362
Витрати з податку на прибуток	14	(181 824)
Прибуток за рік		883 538
Всього сукупний дохід після оподаткування за звітний рік		883 538

Від імені Компанії:

Деркач Д. І.
Генеральний директор



Моисєєнко О. А.
Головний бухгалтер

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
(у тисячах українських гривень, якщо не зазначено інше)

	Прим.	2020	2019
Дохід	5	3 353 188	3 070 881
Собівартість	6	(1 301 662)	(1 290 757)
Валовий прибуток		2 051 526	1 780 124
Прибуток/(збиток) від операційної курсової різниці		31 052	12 013
Витрати з продажу та реалізації	8	(568 242)	(649 967)
Адміністративні витрати	9	(388 037)	(328 356)
Інші операційні витрати	10	(321 752)	(195 113)
Витрати на дослідження та розробку	11	(93 616)	(37 529)
Інші операційні доходи	7	146 601	83 766
Операційний прибуток		857 532	664 938
Дохід від інвестицій		2 172	2 351
Фінансові витрати	12	(31 701)	(45 189)
Прибуток до оподаткування		828 003	622 100
Витрати з податку на прибуток	13	(149 246)	(114 543)
Прибуток за рік		678 757	507 557
Всього сукупний дохід після оподаткування за звітний рік		678 757	507 557

Від імені Компанії:

Деркач Д. І.
Генеральний директор



Мойсеєнко О. А.
Головний бухгалтер



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮРІЯ-ФАРМ»
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
(у тисячах українських гривень, якщо не зазначено інше)

	Прим.	2019	2018
Дохід	5	3 070 881	2 747 602
Собівартість	6	(1 290 757)	(1 239 072)
Валовий прибуток		1 780 124	1 508 530
Прибуток/(збиток) від операційної курсової різниці		12 013	(2 735)
Витрати з продажу та реалізації	8	(649 967)	(617 066)
Адміністративні витрати	9	(328 356)	(316 018)
Інші операційні витрати	10	(195 113)	(154 441)
Витрати на дослідження та розробку	11	(37 529)	(32 490)
Інші операційні доходи	7	83 766	22 995
Операційний прибуток		664 938	408 775
Дохід від інвестицій		2 351	10 089
Фінансові витрати	12	(45 189)	(14 032)
Прибуток до оподаткування		622 100	404 832
Витрати з податку на прибуток	13	(114 543)	(70 229)
Прибуток за рік		507 557	334 603
Всього сукупний дохід після оподаткування за звітний рік		507 557	334 603

Від імені Компанії:



Деркач Д. І.



Мойсеєнко О. А.

7. Собівартість реалізованої продукції

Собівартість реалізованої продукції за рік, що закінчився 31 грудня, представлена таким чином:

	2021	2020 (перераховано, примітка 5)
Сировинна собівартість	(864 214)	(760 904)
Оплата праці працівникам	(258 892)	(181 833)
Собівартість реалізованих товарів	(158 785)	(102 760)
Амортизація	(129 967)	(38 765)
Комунальні послуги	(108 093)	(29 921)
Роялті	(36 312)	(17 939)
Допоміжна сировина	(25 984)	(18 997)
Резерв на знецінення запасів	(21 785)	(91 601)
Обслуговування та модернізація обладнання	(18 585)	(22 864)
Надання послуг	(11 656)	(4 560)
Малоцінні та швидкозношувані предмети	(5 070)	(1 826)
Оренда	(32)	(4 351)
Інші витрати	(841)	(1 520)
	(1 640 216)	(1 277 841)

9. Витрати з продажу та реалізації

Витрати з продажу та реалізації, що закінчився 31 грудня, представлені таким чином:

	2021	2020
Витрати на утримання персоналу	(354 432)	(283 356)
Реклама та маркетинг	(196 196)	(151 227)
Амортизація	(47 686)	(39 177)
Транспортні витрати	(26 325)	(29 448)
Інформаційні послуги	(24 129)	(8)
ІТ послуги	(20 471)	-
Страховання	(17 671)	(17 922)
Паливо та інші мастильні матеріали	(13 465)	(11 216)
Технічне обслуговування	(9 415)	(7 747)
Консультаційні послуги	(9 040)	-
Відрядження	(5 362)	(3 520)
Комунальні послуги та електроенергія	(3 057)	(2 486)
Інші витрати з продажу та реалізації	(25 918)	(22 135)
	(753 167)	(568 242)

10. Адміністративні витрати

Адміністративні витрати за рік, що закінчився 31 грудня, представлені таким чином:

	2021	2020 (перераховано, примітка 5)
Витрати на утримання персоналу	(230 551)	(261 742)
Амортизація	(64 157)	(40 126)
ІТ послуги	(31 857)	(22 367)
Консультаційні послуги	(20 719)	(9 658)
Харчування	(11 529)	(4 239)
Витрати на ліцензію та перереєстрацію	(10 780)	(7 938)
Канцтовари, господарські товари та друк	(6 631)	(10 907)
Охорона об'єктів	(4 109)	(3 201)
Обслуговування техніки і обладнання	(2 805)	(2 573)
Відрядження	(2 024)	(1 683)
Банківські витрати	(1 878)	(3 764)
Амортизація нематеріальних активів	(1 503)	(1 365)
Юридичні послуги	(170)	(1 073)
Отримання дозволів	(123)	(4 571)
Комунальні послуги та електроенергія	-	(1 382)
Інші адміністративні витрати	(18 793)	(17 494)
	(407 629)	(394 083)

6. СОБІВАРТІСТЬ РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Собівартість реалізованої продукції за рік, що закінчився 31 грудня, представлена таким чином:

	2020	2019
Сировинна собівартість	(760 904)	(724 419)
Оплата праці працівникам	(181 833)	(239 913)
Собівартість реалізованих товарів	(102 760)	(150 798)
Резерв на знецінення запасів	(91 601)	47 815
Знос основних засобів	(62 586)	(93 155)
Комунальні послуги	(29 921)	(27 747)
Обслуговування та модернізація обладнання	(22 864)	(30 437)
Допоміжна сировина	(18 997)	-
Роялті	(17 939)	(20 872)
Надання послуг	(4 560)	(11 291)
Оренда	(4 351)	(18 594)
Малоцінні та швидкозношувані предмети	(1 826)	(16 858)
Відрядження	(13)	(2 615)
Транспортні витрати	-	(590)
Амортизація нематеріальних активів	-	(62)
Інші витрати	(1 507)	(1 221)
	(1 301 662)	(1 290 757)

8. ВИТРАТИ З ПРОДАЖУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

Витрати з продажу та реалізації, що закінчився 31 грудня, представлені таким чином:

	2020	2019
Витрати на утримання персоналу	(283 356)	(330 922)
Реклама та маркетинг	(151 227)	(112 700)
Знос основних засобів	(39 177)	(36 220)
Транспортні витрати	(29 448)	(32 129)
Страховання	(17 922)	(71 064)
Паливо та інші мастильні матеріали	(11 216)	(16 335)
Технічне обслуговування	(7 747)	(5 669)
Відрядження	(3 520)	(10 020)
Амортизація нематеріальних активів	-	(19)
Інші витрати з продажу та реалізації	(24 629)	(34 889)
	(568 242)	(649 967)

9. АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ

Адміністративні витрати за рік, що закінчився 31 грудня, представлені таким чином:

	2020	2019
Витрати на утримання персоналу	(261 742)	(196 648)
Знос основних засобів	(34 080)	(16 064)
ІТ послуги	(22 367)	(21 483)
Канцтовари, господарські товари та друк	(10 907)	(2 526)
Отримання дозволів	(4 571)	(5 579)
Банківські витрати	(3 764)	(6 574)
Відрядження	(1 683)	(4 982)
Комунальні послуги та електроенергія	(1 382)	(1 816)
Амортизація нематеріальних активів	(1 365)	(906)
Юридичні послуги	(1 073)	(1 091)
Консультаційні послуги	(9 658)	(15 182)
Витрати на ліцензію та перереєстрацію	(7 938)	(11 219)
Страховання	(405)	(13 602)
Паливо та інші мастильні матеріали	(250)	(190)
Технічне обслуговування	(83)	(86)
Клінічні експертизи	(14)	(12 424)
Інші адміністративні витрати	(26 755)	(17 984)
	(388 037)	(328 356)

**Анкета для працівників з визначення рівня задоволеності
стимулювання праці**

1. Чи здатна існуюча система мотивації та стимулювання вплинути на бажання працівників працювати краще?

- так

- ні

2. Чи є зараз зацікавленість у роботі з повною віддачею?

- існує

- не існує

3. Чи існує потреба у прагненні підвищити свою кваліфікацію та професійну майстерність?

- існує

- не існує

4. Чи існує на підприємстві перспектива кар'єрного зростання і можливість стати керівником

- перспектива існує та виражена достатньо

- така перспектива недостатньо чітко виражена

- я задоволений своїм займаним становищем на підприємстві

5. Чи дбає керівництво підприємства про здоров'я своїх співробітників?

- так, дбає

- не дбає

- дбає недостатньо, побажання щодо можливого покращення даного аспекту

6. Чи готові Ви виконувати свою роботу з повною віддачею, не зіставляючи її з розміром оплати

- так, справа важлива сама по собі

- ні, заробітна плата є єдиним джерелом доходів

- важко відповісти, побажання щодо можливого покращення даного аспекту

7. Який сенс носить у собі Ваша робота на підприємстві?

- працюю із почуття обов'язку та інтересу до самої роботи
- вважаю роботу засобом добування хліба насущного собі та своїм близьким
- прагну реалізувати свій творчий потенціал, тобто поєднати в собі вміння продуктивно та якісно працювати та отримати відповідну матеріальну та моральну винагороду за свою працю

8. До якої групи працівників з урахуванням мотивації Ви себе відносите?

- працівники з підвищеною мотивацією
- працівники з середньою мотивацією
- працівники з нестійкою мотивацією

Дякуємо, що взяли участь в опитуванні!

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015058833

Дата перевірки:
12.05.2023 17:09:27 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
12.05.2023 17:14:01 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Поліщук Олексій_ЕО-401.docx

Кількість сторінок: 58 Кількість слів: 12455 Кількість символів: 96433 Розмір файлу: 240.07 KB ID файлу: 1014745080

19.1% Схожість

Найбільша схожість: 3.23% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1011568739)

8.46% Джерела з Інтернету

326

Сторінка 60

17.6% Джерела з Бібліотеки

565

Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилася з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Поліщук Олексій Іванович

Назва роботи: Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Науковий керівник: Баніт Ольга Василівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 19,1%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Поліщука Олексія Івановича на тему «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до захисту.

22.05.2023



О. В. Баніт